

# Programa de Implementación de la Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo



**2021 - 2030**

SISTEMA ANTICORRUPCIÓN  
DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

## **Programa de Implementación 2021-2030**

### **Derechos Reservados 2021**

#### **Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.**

Secretaría Ejecutiva.  
Av. Bugambilias 438.  
Col. Josefa Ortíz de Domínguez.  
Ciudad de Chetumal, Quintana Roo. C.P. 77036

Todos los derechos están reservados. El contenido de esta publicación es propiedad del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo. Esta publicación o partes de ella no pueden ser reproducidas y almacenadas mediante cualquier sistema, o transmitidas en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin que se otorguen, previamente, los permisos pertinentes por el Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.

Esta publicación es el resultado de un proceso de coordinación y co-creación entre las y los integrantes del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo, los actores clave de la sociedad civil organizada, la iniciativa privada y la ciudadanía del estado y sus 11 municipios, quienes han vertido en este documento sus perspectivas y propuestas.

**Coordinación ejecutiva y diseño metodológico:** Mtra. Janet Aguirre Dergal.

**Elaboración de contenidos:** Comisión Ejecutiva del SAEQROO, integrada por Mtro. Raúl Cazares Urban, Mtra. Mariana Belló, Mtra. Janet Aguirre Dergal, Mtra. Alejandra Rodríguez Campirán y Mtro. Luis Anica Rodríguez.

**Colaboración y apoyo adicional:** Consejo Consultivo Ciudadano.

**Revisión y aprobación:** Comité Coordinador del SAEQROO, integrado por el Mtro. Francisco Javier del Real Medina, en su carácter de Presidente del Comité Coordinador del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo; Mtra. Rosaura Antonina Villanueva Arzápalo, Titular de la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción del Estado de Quintana Roo; Lic. Rafael Antonio del Pozo Dergal, Titular de la Secretaría de la Contraloría del Estado; Lic. José Antonio León Ruíz, Representante del Consejo de la Judicatura del Estado de Quintana Roo; el Mtro. Alfredo Cuéllar Labarthe, Magistrado Presidente del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Quintana Roo; Lic. Manuel Palacios Herrera, Auditor Superior del Estado de Quintana Roo y el Lic. José Orlando Espinosa Rodríguez, Comisionado Presidente del Instituto de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Estado de Quintana Roo.

**Nuestro profundo agradecimiento por su colaboración y apoyo a:** L.C.C. Gloria Esther Torres Alonso, Mtra. Daniela López Azueta, Mtro. Félix Díaz Villalobos, Mtra. Ana Marleny Rivero Canché y Ciudadan@s x la Transparencia A.C.

**Diseño Gráfico:** Daniela Larbanois.

**Primera edición:** Noviembre, 2021.

Impreso en la Ciudad de Chetumal, Quintana Roo, México.

*La corrupción en México y en el estado de Quintana Roo ha lesionado profundamente a la sociedad y fracturado la confianza en las instituciones. Este fenómeno abrasivo ha minado el Estado de Derecho y llevado la garantía y el ejercicio de los derechos humanos a su mayor nivel de vulneración. Sin duda, en ella se encuentra el elemento obstaculizador de cualquier proceso de desarrollo sostenible y la causa sustancial de la marginación social, el deterioro ambiental y el débil desarrollo económico del país.*

**Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo, 2020**

# Índice de contenidos

Índice de ilustraciones	6
Índice de tablas	7
Índice de gráficas	9
Índice de siglas	10
1. Presentación	12
2. Marco normativo	14
3. Fundamento jurídico	15
4. Proceso de elaboración del programa de implementación	18
4.1 Metodología	18
4.2 Diagnóstico	19
4.3 Diseño	19
5. Sub programa 1	27
<b>Combatir la corrupción y la impunidad</b>	27
5.1 Diagnóstico 1: ilegalidad e impunidad	27
5.2 Diseño estratégico	40
6. Sub programa 2	51
<b>Combatir la discrecionalidad y el abuso de poder</b>	51
6.1 Diagnóstico 2: discrecionalidad y abuso de poder	51
6.2 Diseño estratégico	71
7. Sub programa 3	85
7.1 Diagnóstico 3: discrecionalidad en puntos de contacto gobierno-sociedad	85
7.2 Diseño estratégico	102

# Índice de contenidos

<b>8. Sub programa 4</b>	<b>110</b>
<b>Involucrar a la sociedad y el sector privado</b>	<b>110</b>
8.1 Diagnóstico: débil involucramiento de la sociedad y el sector privado	110
8.2 Diseño estratégico	121
<b>9. Implementación</b>	<b>133</b>
9.1 Instituciones responsables de coordinar y ejecutar el programa de implementación	133
9.2 El programa de implementación en el ciclo presupuestario	137
9.3 Los programas anticorrupción municipales	138
9.4 Participación ciudadana: la red ciudadana anticorrupción	139
<b>10. Seguimiento y evaluación</b>	<b>140</b>
10.1 El modelo de seguimiento y evaluación del desempeño del saeqroo	140
<b>11. Referencias bibliográficas</b>	<b>149</b>
<b>12. Anexos técnicos</b>	<b>157</b>

# Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1</b>	Composición del Programa de Implementación	<b>21</b>
<b>Ilustración 2</b>	Temas transversales para el planteamiento de las prioridades de la PAEQROO	<b>22</b>
<b>Ilustración 3</b>	Estructura del PI 2021-2030	<b>23</b>
<b>Ilustración 4</b>	Raíz causal 1.- Altos niveles de ilegalidad e impunidad	<b>27</b>
<b>Ilustración 5</b>	Contribución del Eje 1 a los ODS	<b>40</b>
<b>Ilustración 6</b>	Raíz causal 2.- Discrecionalidad y abuso de poder	<b>51</b>
<b>Ilustración 7</b>	Contribución del Eje 2 a los ODS	<b>73</b>
<b>Ilustración 8</b>	Raíz causal 3.- Discrecionalidad en puntos de contacto gobierno-sociedad	<b>85</b>
<b>Ilustración 9</b>	Contribución del Eje 3 a los ODS	<b>102</b>
<b>Ilustración 10</b>	Raíz causal 4.- Débil involucramiento de la sociedad y el sector privado.	<b>110</b>
<b>Ilustración 11</b>	Contribución del Eje 4 a los ODS	<b>121</b>
<b>Ilustración 12</b>	Instituciones u organizaciones que intervienen en la ejecución del Programa de Implementación de la PAEQROO.	<b>134</b>
<b>Ilustración 13</b>	Coordinadores de estrategias del Programa de Implementación	<b>135</b>
<b>Ilustración 14</b>	Elementos del modelo de evaluación del SAEQROO	<b>141</b>
<b>Ilustración 15</b>	Seguimiento y evaluación de la PAEQROO y el PI	<b>142</b>
<b>Ilustración 16</b>	Jerarquía entre los indicadores en materia anticorrupción	<b>144</b>

# Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Número de Órganos Internos de Control (OIC) por tipos de entes públicos, poderes del Estado y niveles de gobierno	<b>28</b>
<b>Tabla 2</b>	Número de quejas y denuncias recibidas por incumplimiento de obligaciones, número de sanciones impuestas y número de servidores públicos sancionados en el Poder Judicial	<b>35</b>
<b>Tabla 3</b>	Número de quejas y denuncias recibidas por incumplimiento de obligaciones, número de sanciones impuestas y número de servidores públicos sancionados en las administraciones públicas municipales, Quintana Roo, 2018	<b>36</b>
<b>Tabla 4</b>	Auditorías y/o revisiones realizadas a poderes del estado y órganos autónomos Quintana Roo, 2016-2020	<b>37</b>
<b>Tabla 5</b>	Procesos institucionales: planeación, presupuestación, ejercicio del gasto	<b>56</b>
<b>Tabla 6</b>	Nivel de cumplimiento del Índice de Información Presupuestal Estatal, por sección	<b>58</b>
<b>Tabla 7</b>	Calificaciones de los municipios en el BIPM, 2017, 2020	<b>60</b>
<b>Tabla 8</b>	Porcentaje de cumplimiento en armonización contable, por apartado	<b>66</b>
<b>Tabla 9</b>	Porcentaje de cumplimiento en armonización contable, de los entes públicos obligados	<b>67</b>
<b>Tabla 10</b>	Relación de auditorías conjuntas con Auditoría Superior del Estado y las realizadas por los	<b>70</b>
<b>Tabla 11</b>	Auditorías y acciones presentadas al Congreso del Estado	<b>71</b>

# Índice de tablas

<b>Tabla 12</b>	Tasa de víctimas de actos de corrupción en al menos uno de los trámites	<b>91</b>
<b>Tabla 13</b>	Principales trámites en los cuales se les ha solicitado dinero, por fuera de lo establecido en la ley,	<b>92</b>
<b>Tabla 14</b>	Conocimiento y/o participación en actos de corrupción en trámites, pagos, solicitudes de servicio y contacto con autoridades e inspecciones en Unidades Económicas, México, 2020	<b>96</b>
<b>Tabla 15</b>	Espacios para la participación y/o consulta ciudadana y número de propuestas recibidas en las	<b>112</b>
<b>Tabla 16</b>	Calificaciones globales y por subíndices de la Métrica de Gobierno Abierto Quintana Roo, 2017 y 2019	<b>116</b>
<b>Tabla 17</b>	Diagnóstico de Parlamento Abierto, desglosado por principios, Quintana Roo, 2017	<b>119</b>
<b>Tabla 18</b>	El Programa de Implementación en el ciclo de vida presupuestario	<b>136</b>
<b>Tabla 19</b>	Elementos base del Tablero de Control de Indicadores	<b>145</b>
<b>Tabla 20</b>	Preguntas detonadoras para la inclusión de los temas transversales de la PAEQROO y el PI, en su implementación, seguimiento y evaluación	<b>147</b>



# Índice de gráficas

<b>Gráfica 1.</b>	Porcentaje de respuestas negativas a la pregunta: si tuvieras conocimiento de un acto de corrupción	<b>30</b>
<b>Gráfica 2</b>	Quejas y denuncias recibidas por incumplimiento de obligaciones de personas en el servicio público de la Administración Pública Estatal (Poder Ejecutivo), según medio de recepción. Quintana Roo, 2015-2019	<b>32</b>
<b>Gráfica 3</b>	Número de quejas y denuncias recibidas por incumplimiento de obligaciones, número de sanciones	<b>33</b>
<b>Gráfica 4.</b>	Porcentaje de delitos denunciados por hechos de corrupción, Quintana Roo, 2020	<b>38</b>
<b>Gráfica 5.</b>	Posición de los municipios de Quintana Roo en transparencia presupuestaria, 2020	<b>59</b>
<b>Gráfica 6.</b>	Presupuesto autorizado al Congreso del Estado y a la Auditoría Superior del Estado	<b>62</b>
<b>Gráfica 7.</b>	Identificación de principales problemáticas en las auditorías realizadas Quintana Roo, ejercicio 2019	<b>69</b>
<b>Gráfica 8.</b>	Tasa de prevalencia de corrupción, por cada 100,000 habitantes, Quintana Roo en 2013, 2015, 2017 y 2019	<b>87</b>
<b>Gráfica 9.</b>	¿Te han solicitado alguna vez un moche para realizar un trámite? Porcentaje de respuestas	<b>88</b>
<b>Gráfica 10.</b>	¿Te han solicitado alguna vez un moche para realizar un trámite?	<b>89</b>
<b>Gráfica 11.</b>	Interacción con el gobierno a través de internet	<b>90</b>
<b>Gráfica 12.</b>	Causas para incurrir en actos de corrupción, según percepción sobre su ejecución	<b>95</b>
<b>Gráfica 13.</b>	Contratos publicados en el Sistema CompraNet. Quintana Roo 2020	<b>100</b>

# Siglas

<b>ASEQROO</b>	Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo
<b>ASF</b>	Auditoría Superior de la Federación
<b>CC</b>	Comité Coordinador
<b>CIDE</b>	Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C.
<b>CJE</b>	Consejo de la Judicatura del Estado
<b>CNGSPySPE</b>	Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistemas Penitenciarios Estatales
<b>COFECE</b>	Comisión Federal de Competencia Económica
<b>CONAC</b>	Consejo Nacional de Armonización Contable
<b>CPC</b>	Comité de Participación Ciudadana
<b>CPEUM</b>	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
<b>CDDPAE</b>	Consulta Digital para el Diseño de la Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo
<b>EFSL</b>	Entidades de Fiscalización Superiores Locales
<b>ENCIG</b>	Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental
<b>ENVIPE</b>	Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre la Seguridad Pública
<b>FECC</b>	Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción
<b>IDAIPQROO</b>	Instituto de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Estado de Quintana Roo
<b>IGA</b>	Índice de Gobierno Abierto
<b>IIEG</b>	Índice de Información del Ejercicio del Gasto
<b>IMCO</b>	Instituto Mexicano para la Competitividad
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>IPRA</b>	Investigación por Presunta Responsabilidad Administrativa
<b>LAASSP</b>	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
<b>LGCG</b>	Ley General de Contabilidad Gubernamental
<b>LGRA</b>	Ley General de Responsabilidades Administrativas
<b>LGSNA</b>	Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción
<b>LOPSRM</b>	Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
<b>LSAEQROO</b>	Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo

# Siglas

<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OIC</b>	Órgano Interno de Control
<b>PAEQROO</b>	Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo
<b>PBR</b>	Presupuesto basado en Resultados
<b>PIRC</b>	Programa Interdisciplinario de Rendición de Cuentas
<b>PNA</b>	Política Nacional Anticorrupción
<b>SAEQROO</b>	Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo
<b>SECOES</b>	Secretaría de la Contraloría
<b>SED</b>	Sistema de Evaluación del Desempeño
<b>SEF</b>	Sistema Estatal de Fiscalización
<b>SESAEQROO</b>	Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo
<b>SESNA</b>	Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción
<b>SHCP</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
<b>SNA</b>	Sistema Nacional Anticorrupción
<b>SNF</b>	Sistema Nacional de Fiscalización
<b>SNT</b>	Sistema Nacional de Transparencia
<b>TAI</b>	Transparencia, Anticorrupción, Impunidad
<b>TI</b>	Transparencia Internacional
<b>TJAQROO</b>	Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Quintana Roo

# 1. Presentación


**E**n la historia del estado de Quintana Roo se han emprendido múltiples esfuerzos para intentar mitigar los efectos de la corrupción y eliminar sus impactos. Algunos de estos, claramente orientados a robustecer el sistema de sanciones, otros, enfocados a prevenir los riesgos y prácticas de corrupción. Sin embargo, la mayor parte ha supuesto altos costos y bajos resultados positivos en la estructura sistémica de las instituciones y la sociedad.

Adicionalmente, ninguno de estos esfuerzos se había materializado en una ruta crítica de largo aliento, que articule el ciclo de las políticas anticorrupción, es decir de la prevención hasta la reparación del daño y garantía de no repetición, a través de acciones de coordinación entre actores clave, innovación tecnológica, Estado abierto e inclusión del enfoque de derechos humanos y la perspectiva de género. Todo lo anterior se consigue por primera vez en la historia del estado tras la aprobación y publicación, en septiembre de 2021, de la Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (PAEQROO) 2020-2030.

Con el surgimiento de la PAEQROO, el Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (SAEQROO) inicia una etapa sin precedentes, pues en sus manos tiene la instrucción de llevar a la vida institucional y social del estado este instrumento rector, vinculante para sus tres poderes, órganos autónomos y niveles de gobierno, compuesto por 40 prioridades de muy alto impacto, organizadas en cuatro ejes sustantivos que dan atención a las causas estructurales de la corrupción en Quintana Roo:

- 1) los altos niveles de corrupción e impunidad,
- 2) la discrecionalidad y el abuso de poder,
- 3) la discrecionalidad en los puntos de contacto gobierno-sociedad y
- 4) el bajo involucramiento de la sociedad y el sector privado.

En las páginas de la PAEQROO se anuncia también la obligatoriedad de formular un Programa de Implementación de largo plazo que, a través de procesos democráticos, inclusivos y participativos, identifique el conjunto de estrategias, acciones e indicadores que estas 40 prioridades habrán de contemplar para lograr sus ambiciosos objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Bajo esta encomienda nace el presente Programa de Implementación 2021-2030, siendo actualmente el primer Programa de Implementación derivado de una Política Anticorrupción en el país; formulado en todo su proceso en la Comisión Ejecutiva (CE) del SAEQROO y sometido al análisis, discusión y aportaciones de las



y los integrantes del Comité Coordinador y del Consejo Consultivo Ciudadano, así como sustentado en un riguroso modelo metodológico, que pone al centro de la reflexión, el análisis y las decisiones a las personas y sus derechos humanos. Especialmente las poblaciones y grupos históricamente discriminados y el derecho humano a vivir una vida libre de corrupción.

La participación no es sólo un concepto ampliamente mencionado y repetido en el contenido de este Programa, ha sido la premisa y su medio de construcción. Pocos instrumentos de política pública en el estado se han elaborado con tan profundo apego a los principios de participación activa e inclusión. Sin duda, sólo a través del discernimiento, reflexión y consenso entre actores clave, con una valiosa trayectoria, conocimiento y experiencia en materia de anticorrupción, fue posible llegar a las 80 estrategias, más de 160 líneas de acción y 81 indicadores que, se puede tener la completa certeza, están plenamente orientadas a resultados para el desarrollo sostenible.

Este es sólo el comienzo, la construcción y aprobación de una política pública sólida y de gran calidad técnica es una condición elemental pero no garantiza en absoluto el efecto transformador que se busca a través de ella. Para esto el SAEQROO debe dar pasos firmes en el camino que continúa: el de su programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. Sólo así, avanzando en la traza circular de las políticas públicas es posible mejorar, orientar el camino, trazar nuevos objetivos y nuevas alianzas, así como rendir cuentas.

Este Programa no es sólo del SAEQROO, es y le pertenece a la ciudadanía. A través de él la sociedad puede y tiene el derecho de comprender e involucrarse en la agenda pública del estado en materia de anticorrupción, así como exigir resultados a cada una de las instituciones que se mencionan, tanto del nivel estatal, como municipal. Con la aprobación y publicación de este instrumento, se trazan todas las rutas para que el Sistema Anticorrupción del Estado, en coordinación y articulación con otras instituciones clave y el papel protagónico de la sociedad civil, transforme el paradigma de las políticas anticorrupción hacia un modelo basado en evidencias, apertura, transparencia, innovación, participación activa, transformación institucional y rendición de cuentas. ■

## 2. Marco Normativo

### Internacional:

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

### Nacional:

- > Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- > Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.
- > Ley General de Responsabilidades Administrativas.
- > Ley General de Transparencia y Acceso a la información Pública.
- > Ley General de Archivos.
- > Ley general de Protección de datos personales en posesión de sujetos obligados.
- > Código Nacional de Procedimientos penales.
- > Metodología para el diseño del Programa de Implementación de la PNA.

### Local:

- > Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.
- > Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.
- > Código de Justicia Administrativa del Estado de Quintana Roo.
- > Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Quintana Roo.
- > Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.
- > Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Quintana Roo.
- > Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo.
- > Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Quintana Roo.
- > Ley de los Municipios del Estado de Quintana Roo.
- > Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Quintana Roo.
- > Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados para el Estado de Quintana Roo.
- > Metodología para el diseño del Programa de Implementación 2021-2030 de la Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.

### 3. Fundamento Jurídico

Conforme al artículo 5 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, cada país firmante, formulará y aplicará o mantendrá en vigor políticas coordinadas y eficaces contra la corrupción, que promuevan la participación de la sociedad y reflejen los principios de la ley, la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos, la integridad, la transparencia y la obligación de rendir cuentas. Asimismo, procurarán evaluar periódicamente los instrumentos jurídicos y las medidas administrativas pertinentes con el fin de determinar si son adecuados para combatir la corrupción. Además, de acuerdo con el artículo 6 de la misma Convención, de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, garantizarán la existencia de un órgano u órganos, según proceda, encargados de prevenir la corrupción, mediante la aplicación de las políticas a las que se hace alusión en el artículo 5, y proceder a la supervisión y coordinación de la puesta en práctica de esas políticas.

El artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su fracción III inciso b), señala que corresponderá al Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción, el diseño y promoción de políticas integrales en materia de fiscalización y control de recursos públicos, de prevención, control y disuasión

de faltas administrativas y hechos de corrupción, en especial sobre las causas que los generan.

Por otra parte, la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (LGSNA), en su artículo 6, dispone que el Sistema Nacional es una instancia cuya finalidad es establecer, articular y evaluar la política en la materia. En este caso, las políticas públicas que establezca el Comité Coordinador del Sistema Nacional deberán ser implementadas por todos los entes públicos.

El artículo 8 de la LGSNA menciona que el Comité Coordinador (CC) tendrá bajo su encargo el diseño, promoción y evaluación de políticas públicas de combate a la corrupción. Por lo tanto, una de sus facultades conforme a la fracción III del artículo 9 de dicha Ley, es la de realizar su evaluación periódica, ajuste y modificación.

En el Estado de Quintana Roo, el inciso b) de la fracción III del artículo 161 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano del Estado de Quintana Roo, determina que corresponderá al Comité Coordinador del Sistema, el diseño y promoción de políticas integrales en materia de fiscalización y control de recursos públicos, de prevención, control y disuasión de faltas administrativas y hechos de corrupción, en especial sobre las causas que los generan.

Así mismo, el artículo 6 de la Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (LSAEQROO), dispone que el Sistema Estatal es una instancia cuya finalidad es establecer, articular y evaluar en el Estado de Quintana Roo, la política estatal en la materia, por lo tanto, también tiene por objeto establecer políticas públicas y procedimientos generados por el Sistema Nacional Anticorrupción, para la coordinación entre los entes públicos señalados en la presente Ley. Las políticas públicas establecidas por el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción y el Comité Coordinador Estatal son obligatorias y deberán ser implementadas por todos los entes públicos a los que se hace referencia en la LSAEQROO.

El Comité Coordinador estatal, conforme a los artículos 8 y 9 de la LSAEQROO tendrá, bajo su encargo, el diseño, promoción y evaluación de políticas públicas locales de prevención en combate a la corrupción y, dentro de sus facultades, está la de su evaluación periódica, ajuste y modificación, para lo cual podrá requerir información a los entes públicos respecto del cumplimiento de la política estatal y las demás políticas integrales implementadas; así como recabar datos, observaciones y propuestas requeridas para su evaluación, revisión o modificación de conformidad con los indicadores generados para

tales efectos. Mientras que el Comité de Participación Ciudadana, de acuerdo con el artículo 21 de la LSAEQROO, tendrá la atribución de opinar y realizar propuestas, a través de su participación en la Comisión Ejecutiva, sobre la política estatal y las políticas integrales.

El 25 de febrero de 2020 se publicó, en el Diario Oficial de la Federación, la Política Nacional Anticorrupción (PNA) con el propósito de articular las acciones para el combate a la corrupción, que deberán implementar todos los entes públicos del país, con lo cual se materializa el espíritu de la reforma constitucional en materia de anticorrupción de mayo de 2015. En concordancia con lo anterior, el Acuerdo mediante el cual se emitió la PNA contempla que la implementación de dicha política estará sustentada en las definiciones del Grupo Técnico conformado por representantes de las instancias que integran el Comité Coordinador del SNA. De manera particular, de conformidad con el artículo Tercero Transitorio de dicho Acuerdo, se deberán establecer las pautas, guías, normativa y, en su caso, formatos para la implementación de la PNA, que establezcan como mínimo, el número, alcance y plazos de elaboración de los programas que deriven.

Después de llevarse a cabo todas las actividades necesarias para el diseño e integración de la Política



Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (PAEQROO) y en pleno ejercicio de la facultad que la fracción I del artículo 31 le otorga a la Comisión Ejecutiva, el día 31 de julio de 2020 se puso a consideración del CC para su aprobación. Así mismo, el 28 de septiembre de ese año se publicó en el Periódico Oficial del Estado.

La Política Nacional Anticorrupción establece que, con el fin de instrumentar las políticas estatales anticorrupción, se deberá desarrollar al menos un programa de implementación que contemple los ejes, objetivos y prioridades señaladas en dichas políticas, para establecer la estructura de planeación que guíe la

ruta de construcción del Programa. Así también, se aclara que la desagregación se realizará a partir de las prioridades de política pública en el ámbito estatal.

En alineación con lo anterior, la PAEQROO también establece la obligatoriedad de elaborar al menos un programa de implementación en el mismo sentido que lo ordena la PNA. Por tal motivo, su diseño se enmarca en un amplio marco normativo tanto del SNA como del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (SAEQROO) y guarda plena armonización con la Metodología para el Diseño del Programa de Implementación de la PNA. ■

## 4. Proceso de elaboración del programa de implementación

### 4.1 Metodología

La metodología diseñada desde la Comisión Ejecutiva (CE), para construir el Programa de Implementación (PI) atendió puntualmente a los elementos planteados en el documento emitido por la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA): Metodología para el Diseño de Programas de Implementación de la PNA. Adicionalmente, pero en completa alineación con este recurso de referencia, el SAEQROO elaboró su propio instrumento metodológico con el fin de orientar las etapas de diagnóstico y diseño, asegurando con esto la inclusión de criterios imprescindibles y de relevancia para el contexto local, previamente enunciados y desarrollados en la PAEQROO.

Como estrategia rectora se continuó utilizando la gestión para resultados de desarrollo, a través del uso parcial de la Metodología del Marco Lógico (MML), método para sistematizar la información cualitativa y cuantitativa de las diferentes herramientas de recolección de información. A su vez, el Programa adoptó 5 principios transversales:

1. Enfoque basado en derechos humanos (EbDH) y perspectiva de género (PG).
2. Coordinación y comunicación institucional.
3. Estado Abierto: gobierno abierto, justicia abierta, parlamento abierto y cabil-do abierto
4. Desarrollo de inteligencia institucional y aprovechamiento tecnológico.
5. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Las herramientas que se utilizaron para la recolección de información fueron las siguientes:

- > Análisis documental de fuentes primarias y secundarias de información.
- > Mesas de trabajo con personas actoras clave del SAEQROO.
- > Entrevistas en profundidad a personas actoras clave del SAEQROO y del estado de Quintana Roo.
- > Consulta pública digital (diseñada y aplicada para la PAEQROO)
- > Foros ciudadanos regionales (desarrollados para la PAEQROO).

## 4.2 Diagnóstico

Tal como se refleja en la PAEQROO, el enfoque adoptado en este PI, para el análisis y comprensión de las complejas problemáticas en torno a la corrupción en el estado de Quintana Roo ha sido esencialmente sistémico. Esto supone el análisis de las causas estructurales del fenómeno desde una aproximación multifactorial, multisectorial y multiactor. Es decir, se asume que la corrupción penetra o permea casi la totalidad de los ámbitos gubernamental y político, pero también de la dimensión social, generando claros efectos en ambos sentidos.

De acuerdo con lo anterior, el diagnóstico del PI se organiza temáticamente a partir de las grandes raíces causales que fueron previamente desarrolladas en la PAEQROO, no obstante, con el fin de contar con un análisis aún más profundo y pormenorizado de las problemáticas identificadas, para este Programa se ha construido un diagnóstico propio para cada eje de la PAEQROO (subprograma) con su respectivo árbol de problemas (ver anexo 2). Este proceso consistió en lo siguiente:

- 1) Las causas directas del gran árbol de problemas presentado en dicha política se convierten, para efectos de este Programa, en problemas centrales de cada diagnóstico, según el eje que corresponda.
- 2) Se desarrolla un nuevo nivel inferior de causas, logrando con esto identificar problemáticas más específicas, lo que da origen a la identificación de las futuras estrategias y líneas de acción del presente Programa.

Con base en lo anterior, el discurso narrativo del diagnóstico de este Programa se corresponde completamente con la lógica de causas y efectos que contiene el análisis de problemas de cada eje de la PAEQROO, a través de sus árboles de problemas. Para dar cuenta de la magnitud y severidad del contexto estatal y municipal, se proporciona información cualitativa y cuantitativa, rigurosamente analizada y seleccionada con base en criterios de relevancia, actualización y pertinencia.

## 4.3 Diseño

El diseño estratégico del PI presenta los contenidos sustantivos de este Programa. Para su formulación, se adoptaron cuatro criterios claves para asegurar el adecuado diseño de un instrumento de tan alto impacto como éste:

- > Pertinencia: uno de los criterios más cuidados de este Programa es la pertinencia de las propuestas. Esto es, la relación entre la magnitud y severidad de los problemas reflejados en el diagnóstico y la capacidad de proporcionar alternativas de solución adecuadas al contexto social, ambiental, económico y político, originadas desde la participación de la comunidad anticorrupción.
- > Eficacia: las estrategias, las líneas de acción y el sistema de indicadores que constituyen el PI han sido rigurosamente analizados en términos cuantitativos y cualitativos. Es decir, se ha revisado con detenimiento que su planteamiento permita el logro de los objetivos superiores y que cuenten con elementos adecuados para medirse de forma sistémica.
- > Sostenibilidad: cada una de las estrategias y líneas de acción han sido analizadas y pensadas, no sólo como la capacidad y posibilidad de que se lleven a cabo en el corto plazo, sino que se generen elementos para que se sostengan en el tiempo, en el mediano y largo plazo. Así mismo, se priorizaron los elementos de integralidad social, ambiental y económica.
- > Impacto: en este Programa se adoptó la gestión para resultados de desarrollo como enfoque de formulación, por lo que se plantean proyectos de muy alto impacto que atienden las causas estructurales previamente identificadas en el diagnóstico.

Para elaborar esta sección se emplearon distintas fuentes de información:

- > La actualización de los datos oficiales, generados principalmente por el INEGI a través de los últimos censos y encuestas.
- > Datos provenientes del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM) elaborado por la SESNA.
- > Información y datos generados por instituciones públicas del estado, así como por instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil.
- > Datos provenientes de estudios y búsquedas específicas de información por parte de las personas integrantes de la CE del SAEQROO.
- > Los resultados de la Consulta Digital para el Diseño de la Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (CDDPAE).
- > Las aportaciones del Consejo Consultivo.
- > Las aportaciones de los entes públicos y organismos del SAEQROO, especialmente de las y los integrantes de la CE.
- > El análisis documental de fuentes primarias y secundarias de información

En suma, el diagnóstico muestra la radiografía del fenómeno de la corrupción en el estado y los municipios, configurado a partir del análisis cualitativo y cuantitativo de las cuatro raíces causales que la hacen prevalecer: la ilegalidad e impunidad, el abuso del poder, la discrecionalidad en los puntos de contacto gobierno-sociedad y el débil involucramiento de la sociedad y el sector privado.

Como se ha venido enfatizando, el análisis de la problemática reflejada en el diagnóstico se estructuró bajo la lógica de cuatro conjuntos de causas que corresponden con los ejes contemplados en la PAEQROO.

### Ilustración 1: Composición del Programa de Implementación



## Temas transversales

El diseño de la PAEQROO se caracterizó por la inclusión de 5 temas que representan principios y factores de alta importancia, reflejados transversalmente en el planteamiento de las 40 prioridades. En consonancia con ello, el diseño del PI continúa la plena inclusión de estos 5 temas en cada una de sus estrategias y líneas de acción, logrando con ello un nivel de transversalización más profundo y necesario, no sólo a nivel estratégico, sino en el nivel más operativo de este instrumento.

### Ilustración 2. Temas transversales para el planteamiento de las 40 prioridades de la PAEQROO

#### Coordinación y comunicación institucional

La coordinación institucional es un elemento total del SAEQROO. La articulación, la coordinación, el intercambio de información y la vinculación entre las diversas instancias y entes públicos que conforman el Sistema, resulta una condición elemental para el avance de cualquiera de los objetivos de este instrumento.

#### Estado abierto

La apertura del Estado para llegar a ejercicios verdaderos de gobierno, parlamento y justicia abierto es una condición elemental para que este Programa se desarrolle y cumpla sus objetivos. Estos deben incluir sus tres pilares fundamentales: transparencia, colaboración o apertura por parte del gobierno y participación ciudadana, a través de procesos sustantivos de colaboración y co-creación entre autoridades de los tres niveles de gobierno y la sociedad civil.

#### Derechos humanos y perspectiva de género.

Cualquier acto de corrupción trae consigo una violación y afectación a los derechos humanos. Por ello, las estrategias de prevención y control de la corrupción de este Programa reconocen las desigualdades sociales y ponen al centro las personas y sus derechos, especialmente de la población históricamente discriminada.

#### Desarrollo de inteligencia y aprovechamiento tecnológico.

En este Programa se pueden identificar proyectos de muy alto impacto que conllevan la construcción de inteligencia institucional a través de la potenciación de la tecnología y el desarrollo de plataformas interconectadas a través de las cuales pueda monitorearse, trazar y alertar procesos susceptibles de corrupción.



#### El enfoque de Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible:

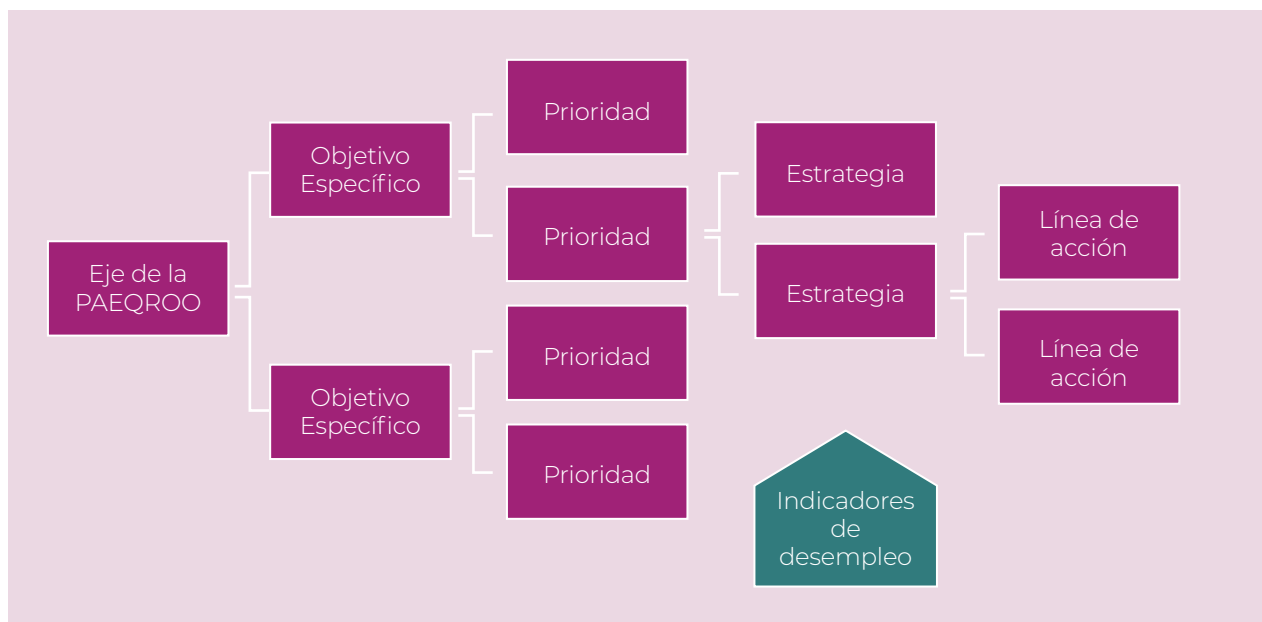
La anticorrupción no debe entenderse como un fin, sino como un medio para y hacia el desarrollo sostenible. Es decir, el fenómeno de la corrupción ha laceraado y obstaculizado cualquier objetivo de desarrollo, por lo que la anticorrupción debe ser entendida como un vehículo que facilite el logro de políticas públicas para la sostenibilidad.

Dicho esto, no es posible concebir el logro de los objetivos que persiguen los 4 ejes antes enunciados, si estos no cruzan por enfoques de gobierno, justicia y parlamento abierto, con una genuina y real perspectiva basada en derechos humanos y género, en contextos de coordinación institucional, aprovechamiento tecnológico y desarrollo de inteligencia.

## Estructura metodológica del Programa de Implementación 2021-2030

Este Programa contiene una estructura plenamente alineada a la PAEQROO, de acuerdo con las pautas establecidas por la Metodología para el Diseño de Programas de Implementación de la PNA, emitida por la SESNA en 2021. En dicha metodología se establece que por cada una de las prioridades contempladas en las políticas estatales anticorrupción (40 en el caso de la PAEQROO), deberán formularse al menos dos estrategias y, derivadas de cada estrategia, al menos dos líneas de acción. A su vez, a cada una de las estrategias deberá de corresponderle un indicador con el fin de medir el desempeño del PI.

Ilustración 3. Estructura del PI 2021-2030



De tal forma que el PI cuenta con:

- > 80 estrategias asociadas a las 40 prioridades de la PAEQROO.
- > 170 líneas de acción derivadas de las 80 estrategias.
- > 81 indicadores de desempeño, vinculados a las 80 estrategias.

A partir de la naturaleza de dichas prioridades, se identifican los plazos en los que deberán ser implementadas, en donde:

- a)** Corto plazo: período 2021 - 2024.
- b)** Mediano plazo: 2024 - 2027.
- c)** Largo plazo: 2027 - 2030.

Es importante destacar que, la diferenciación de plazos no siempre supone el momento de arranque de una línea de acción, ya que existen algunos proyectos cuyo inicio debe darse en el corto plazo, pero, dado su alcance y ambición, su término se contempla en el mediano o largo plazo. Así mismo, se trata de proyectos cuyo desarrollo es gradual y acumulativo, es decir, en el corto plazo se gestan, en el mediano plazo se fortalecen y en el largo plazo se consolidan.

Por su parte, la estructura del diseño del PI refleja las instituciones responsables de coordinar las estrategias, así como las **instituciones responsables de ejecutar las líneas de acción**. Dada la naturaleza transversal de este Programa, se pueden identificar entes públicos que forman parte del SAEQROO como otros que no lo son. Esto es natural, dado que se espera que las políticas públicas anti-corrupción no sólo recaigan en el quehacer de las instituciones que conforman el Sistema Anticorrupción del Estado, sino en todos los niveles, poderes y Órganos Constitucionalmente Autónomos (OCA) del estado.

## Sistema de indicadores

El PI adquiere su debida dimensión de política pública orientada a resultados en la medida en que proporcione insumos y herramientas para medir su desempeño. En este sentido, la Metodología para el Diseño de Programas de Implementación de la PNA enfatiza sobre la importancia de incorporar indicadores de desempeño asociadas a las estrategias en los programas de implementación.



En este Programa se contemplan 81 indicadores estratégicos orientados a medir el grado de consecución de cada una de las estrategias enunciadas. La estructura de estos indicadores se presenta a través de un robusto y riguroso tablero que concentra elementos clave de medición: la definición de cada indicador, su unidad de medida, el medio o fuente de verificación, la institución responsable de aportar la información, la meta, la memoria de la meta y una semaforización que permita registrar sus avances.

A fin de abonar con el ejercicio de transparencia y rendición de cuentas, cada indicador deberá contar con una ficha técnica (ver anexo 3.) que habrá de ponerse a disposición de la ciudadanía y cualquier institución pública, por parte de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (SESAEQROO). Todos los elementos del seguimiento y evaluación de este Programa se explican minuciosamente en el apartado correspondiente.

## Participación del SAEQROO y actores clave

Cabe destacar que uno de los rasgos más relevantes del PI es el rol protagónico que el Comité de Participación Ciudadana (CPC) tuvo en su desarrollo como coordinador del diseño, así como en la identificación, análisis y planteamiento de las propuestas técnicas de contenidos y que fueron exhaustivamente evaluadas, discutidas y fortalecidas en la CE.

A su vez, el CC desarrolló un papel preponderante en el análisis, retroalimentación y proactividad de la propuesta de contenidos de este Programa. Cada uno de los elementos que lo integran ha sido minuciosamente analizado por las y los integrantes del CC, a fin de asegurar su viabilidad, pertinencia y sostenibilidad.

aTodo lo anterior, con pleno reconocimiento y atención a las aportaciones que la ciudadanía y sociedad civil organizada plantearon en las entrevistas en profundidad, en los foros ciudadanos y en la Consulta Pública Digital, empleados durante la fase de construcción de la PAEQROO, donde se recolectaron las perspectivas y aportaciones más pertinentes para dar atención a las diversas y complejas problemáticas del fenómeno de la corrupción y, con esto, favorecer el diseño de un Programa de Implementación de alto impacto, abierto e incluyente.

## Consejo consultivo

Desde 2019 se instaló formalmente el Consejo Consultivo de la PAEQROO, como un organismo ciudadano integrado por personas expertas en sus respectivos ámbitos de competencia y comprometidas en participar en el diseño e integración de políticas públicas enfocadas a la prevención y control de la corrupción.

Para el desarrollo del Programa de Implementación se trabajó con un equipo integrado por 6 personas (ver anexo 1) con reconocida trayectoria en materia de incidencia, investigación y cocreación de políticas y proyectos de anticorrupción.

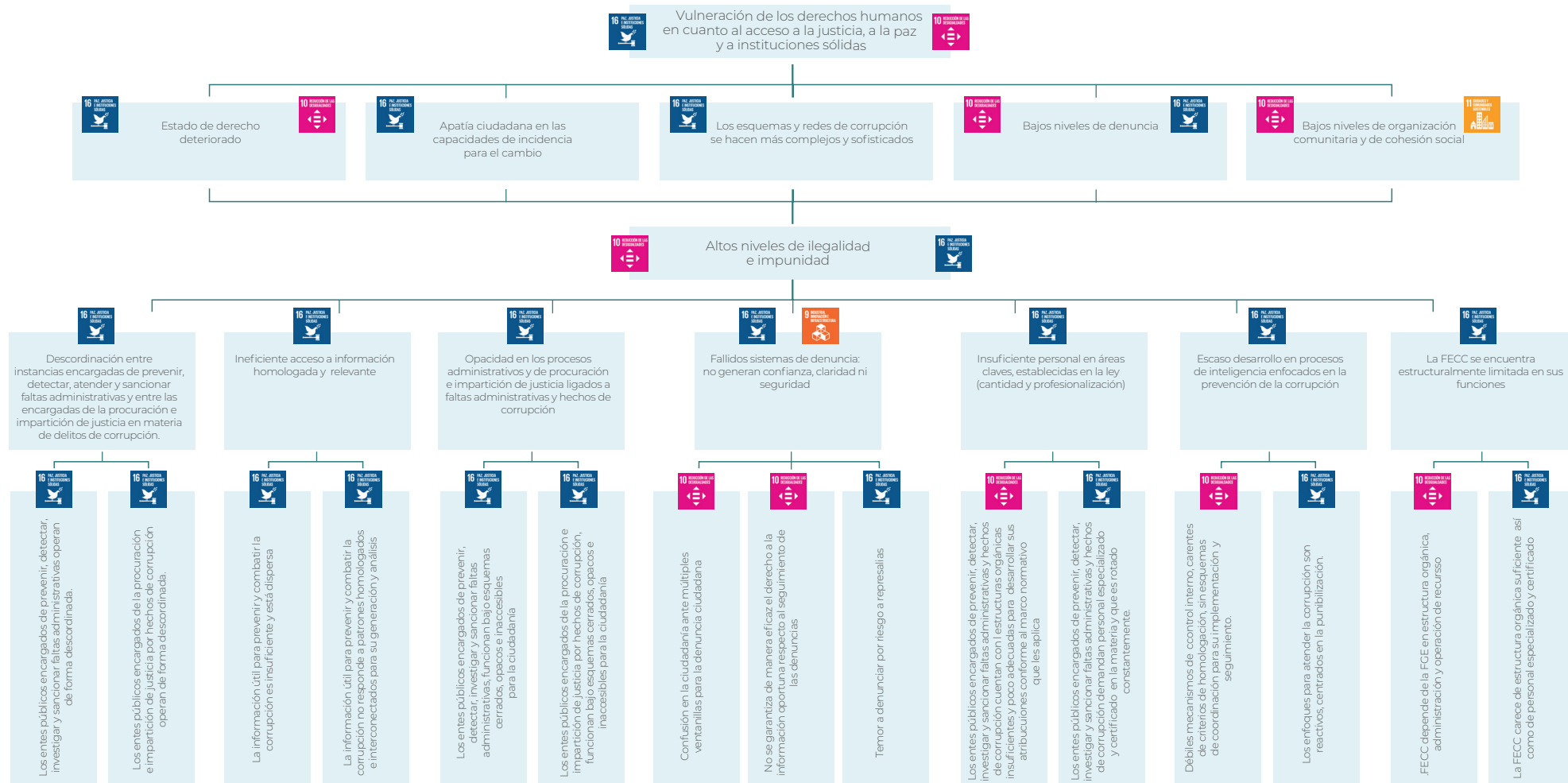
Cabe destacar que gran porción de los contenidos que integraron la PAEQROO, en lo que refiere al análisis de la problemática del diagnóstico, fueron aportados por las y los integrantes del Consejo Consultivo. En lo que respecta al PI, sus aportaciones resultaron de gran valor para la inclusión de importantes elementos en las estrategias y líneas de acción de este instrumento. Especialmente en el fortalecimiento de las menciones al Estado Abierto y los mecanismos de participación ciudadana, así como en la colaboración y co creación con el sector educativo. ■

## **5. Sub programa 1**

Combatir la corrupción y la impunidad

## 5.1 Diagnóstico 1: Ilegalidad e impunidad

Ilustración 4. Raíz causal 1.- Altos niveles de ilegalidad e impunidad



**La primera raíz causal** explora todo el ámbito de las acciones de ilegalidad e impunidad que desembocan en altos niveles de corrupción en el estado. Este apartado se funda en dos premisas fundamentales: 1) la imperante necesidad de mecanismos de coordinación entre las autoridades competentes para mejorar los procesos de prevención, denuncia, detección, investigación, substanciación y sanción de faltas administrativa y hechos de corrupción; y 2) el urgente fortalecimiento de las capacidades institucionales para el desahogo de expedientes por faltas administrativas y carpetas de investigación en materia de delitos por hechos de corrupción.

En México, el control administrativo se divide en control administrativo externo, que se realiza por un órgano independiente al ente público, generalmente forma parte del Poder Legislativo o es Autónomo y control administrativo interno, que se realiza por un órgano que forma parte de la misma organización administrativa del ente público de que se trate.

En el estado de Quintana Roo, el control administrativo externo está a cargo de la Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo (ASEQROO) y el control administrativo interno se ejerce a través de 22 OIC. En la tabla a continuación se desglosan por tipos de entes, poderes y nivel de gobierno:

**Tabla 1. Número de Órganos Internos de Control (OIC) por tipos de entes públicos, poderes del Estado y niveles de gobierno Quintana Roo, 2020**

Entes públicos	OIC
Poder Ejecutivo (Secretaría de la Contraloría)	1
Poder Legislativo	2
Poder Judicial	1
Fiscalía General del Estado	1
Tribunal de Justicia Administrativa	1
Tribunal Electoral de Quintana Roo	1
Instituto de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales	1
Comisión de Derechos Humanos del Estado de Quintana Roo	1
Instituto Electoral de Quintana Roo	1
Secretaría Ejecutiva del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo	1
Municipios (Total 11)	11

Fuente: Elaboración propia con datos de la SECOES, 2020.

Según información disponible y otorgada por la SECOES, el Poder Ejecutivo del Estado cuenta con 29 OIC adscritos a diversas dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, quienes, a su vez, cuentan con una plantilla de personal de 98 servidores y servidoras públicas.

De acuerdo con el Censo Nacional de Gobierno Estatal, en Quintana Roo y para el año 2020, el personal de los órganos internos de control de las instituciones de la Administración Pública suma un total de 102 personas, de las cuáles 50% son hombres y 50% mujeres. (INEGI, 2021)

Por otro lado, los municipios, en conjunto, integran a 203 servidores y servidoras públicas en sus respectivos OIC, es decir, en las contralorías municipales. Los municipios con mayor número de personal son: Benito Juárez (85), Solidaridad (32), Othón P. Blanco (20) y Cozumel (15). (INEGI, 2019)

La base o el insumo para una mejor y más eficiente detección, investigación, substanciación y, en su caso, sanción tanto de responsabilidades administrativas como de posibles delitos de corrupción, es la denuncia, misma que puede provenir de la ciudadanía, de personas dentro del mismo servicio público o incluso, como resultado de los procesos de fiscalización de la cuenta pública por parte de las instancias correspondientes. El tratamiento del tema de las denuncias requiere análisis pormenorizados ya que las mismas deben ser analizadas según correspondan al ámbito administrativo o penal.

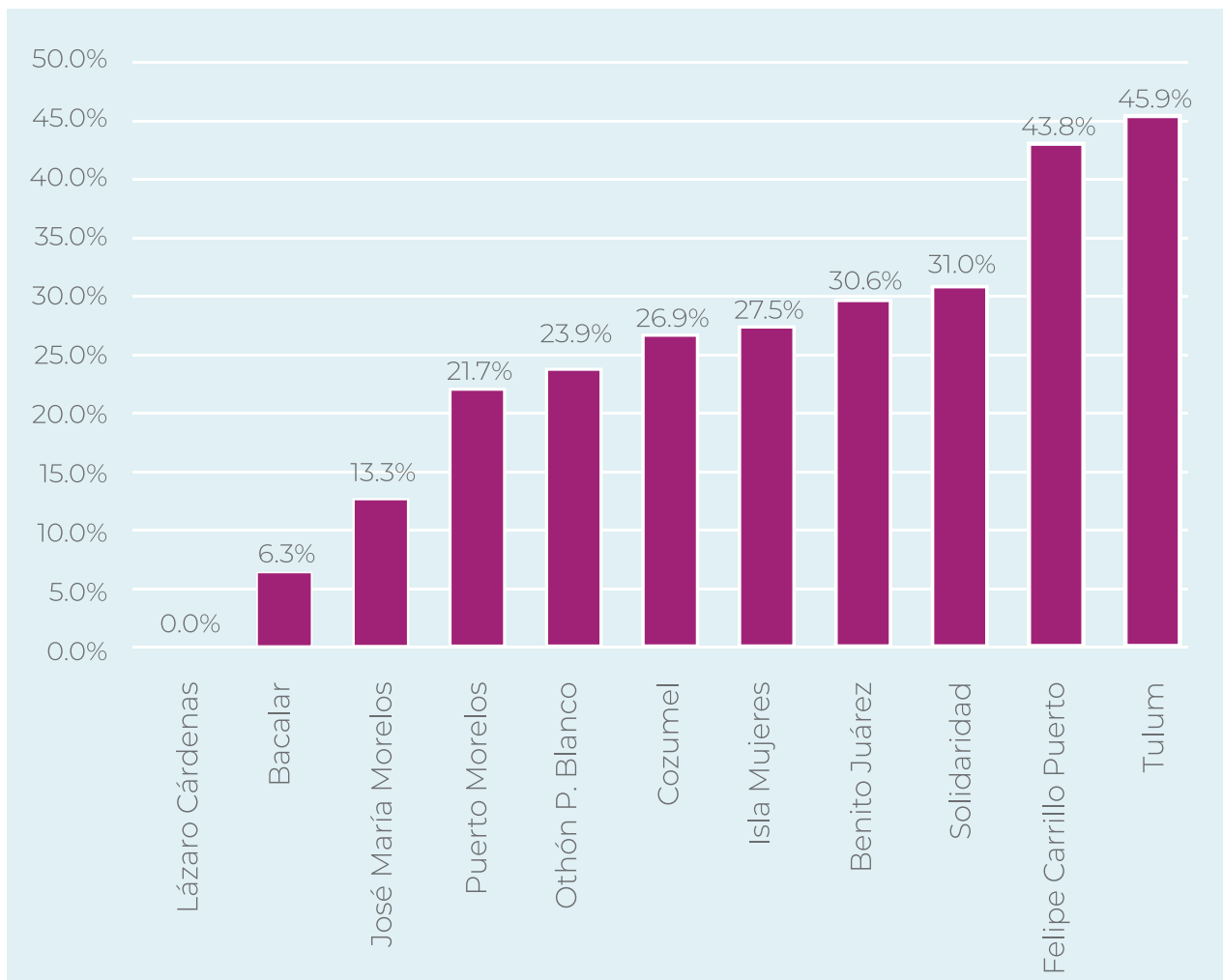
Sobre esto, Arellano & Hernández (2016) comentan que la denuncia puede constituirse como un mecanismo disruptor muy útil, sin embargo, enfrenta retos y complejidades en su implementación como son la simplificación de mecanismos, formatos, comprensión de los procesos por parte de la ciudadanía, y protección de denunciantes, entre los principales.

Por otro lado, además de la importancia de éstas para iniciar un proceso administrativo disciplinario o sancionatorio, la promoción de la cultura de la denuncia debe también ser útil a los fines de contar con información actualizada acerca de los nodos críticos o con altos riesgos de corrupción, en los distintos niveles y áreas de la administración pública para tomar decisiones en materia de política pública, es decir, aprovechar esta información para hacer inteligencia anticorrupción.

La evidencia recopilada a través de encuestas y registros oficiales, indica que en México hay un bajo nivel de presentación de denuncias. Con base en los datos provenientes de la ENCIG, 2019, al igual que a nivel nacional, Quintana Roo mantiene bajos niveles de denuncia ya que sólo alrededor de 2 de cada 10, personas que han sufrido algún acto de corrupción, ha denunciado.

De acuerdo con la CDDPAE, 2019, los municipios, con mayor porcentaje de respuestas negativas respecto a la pregunta acerca de si denunciarían en caso de tener conocimiento sobre un acto de corrupción, son Tulum y Felipe Carrillo Puerto.

**Gráfica 1. Porcentaje de respuestas negativas a la pregunta: si tuvieras conocimiento de un acto de corrupción, ¿lo denunciarías?**  
Quintana Roo, 2019



Fuente: Elaboración propia con datos de la CDDPAE, 2019

Al analizar por sexo, se observa que los hombres se manifiestan más propensos a la denuncia (77% sí denunciaría) que las mujeres (68% sí denunciaría).

La PNA menciona una serie de circunstancias inhibitorias para promover y fortalecer una verdadera cultura de denuncia que detone los procesos de investigación y sanción, los cuáles se resumen a continuación:

- > Desconocimiento de los canales para denunciar y/o dificultades para el uso de éstos. En Quintana Roo se ha detectado que los entes públicos de los diferentes órdenes de gobierno cuentan con distintas herramientas para captación de denuncias, que se ofrecen a través de medios diferentes: teléfono, botón en la página de internet, buzones físicos y la llamada ventanilla, entre los principales. Es posible que esta diversidad, más que favorecer la cultura de la denuncia y contribuir eficazmente en la orientación del denunciante, así como sobre el mecanismo de denuncia y su efectividad, termina por obstaculizar o desincentivarla, provocando falta de confianza de la ciudadanía.
- > En cuanto a las denuncias de manera presencial, la carencia de mecanismos para garantizar, en su caso, el anonimato y con ello la protección de las personas denunciantes, inhibe la denuncia. Al respecto, un marco normativo y de procedimientos para proteger a denunciantes en el Estado, es una asignatura pendiente que debe atenderse como prioritaria.
- > El principal motivo por el cual la ciudadanía no denuncia es debido a la percepción de pérdida de tiempo e inutilidad en ello, lo que, en alguna medida, estaría relacionado con debilidades institucionales (estructuras, procesos, personal no profesionalizado o falta de éste) de las instancias encargadas de investigar y sancionar las conductas relacionadas a responsabilidades administrativas o posibles actos de corrupción.

## Denuncia, investigación y sanción de responsabilidades administrativas

En esta sección se analiza el ciclo de denuncia, investigación, substanciación y sanción de faltas administrativas graves y no graves.

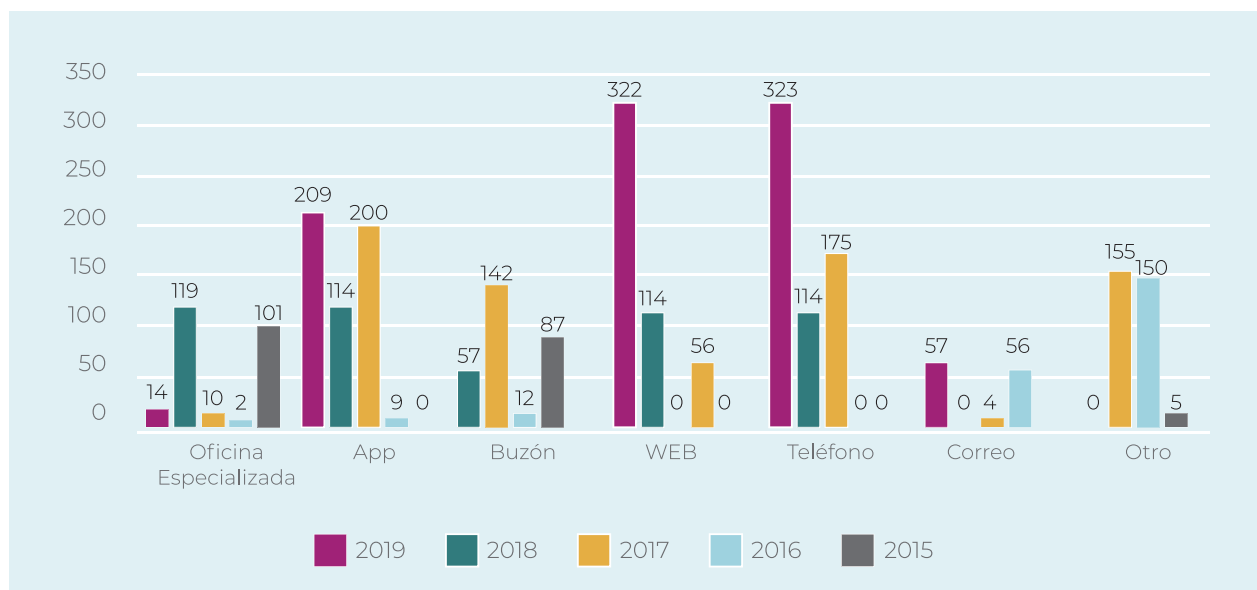


Las personas servidoras públicas, por acción u omisión pueden incurrir en diversos tipos de responsabilidad y como consecuencia, la población puede presentar quejas y/o denuncias ante las autoridades competentes del orden estatal y/o municipal. Por su naturaleza, las quejas suelen estar vinculadas al ámbito de los trámites y servicios (incluidos los servicios públicos), por lo que no necesariamente materializan responsabilidades administrativas o son indicativas de presuntos delitos por hechos de corrupción, sin embargo, éstas pueden convertirse en una herramienta para alertar sobre deficiencias en procesos, trámites y servicios.

Con base en datos del Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistemas Penitenciarios Estatales (CNGSPySPE) en 2019, la Administración Pública del Estado de Quintana Roo (Poder Ejecutivo) recibió un total de 868 quejas y/o denuncias por la actuación indebida de personas en el servicio público, lo que significa una tasa de 2.06 por cada 100 servidores públicos. La tasa es ligeramente inferior a la media nacional (2.1).

Como se muestra en la gráfica a continuación, el número de quejas y denuncias reportadas por instancias del ejecutivo ha aumentado en los últimos cinco años, así como el porcentaje de éstas que se presentan a través de medios electrónicos.

**Gráfica 2. Quejas y denuncias recibidas por incumplimiento de obligaciones de personas en el servicio público de la Administración Pública Estatal (Poder Ejecutivo), según medio de recepción. Quintana Roo, 2015-2019**

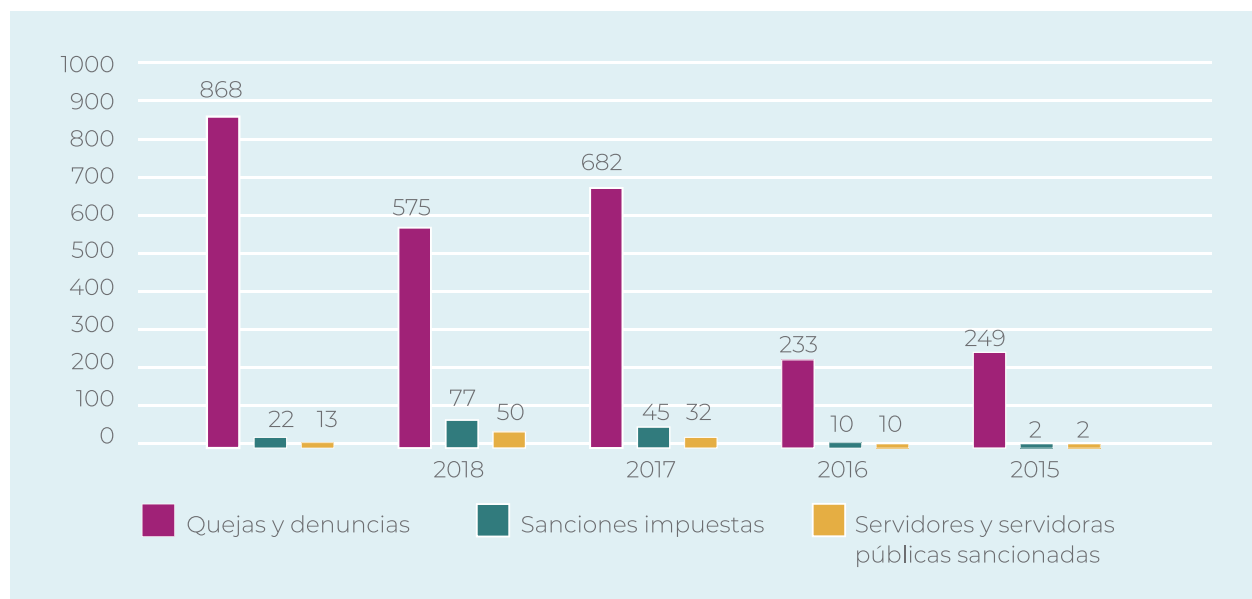


Fuente: Elaboración propia con datos del CNGSPySPE, INEGI 2015-2020

Con base en la información disponible, se estima que, durante 2019 en Quintana Roo, se realizaron alrededor de 50.7 quejas y denuncias a servidores públicos del Poder Ejecutivo, por cada 100 000 habitantes.

En la gráfica a continuación se observa la información respecto de quejas y denuncias, número de sanciones y servidores públicos sancionados.

**Gráfica 3. Número de quejas y denuncias recibidas por incumplimiento de obligaciones, número de sanciones impuestas y número de servidores públicos sancionados en el Poder Ejecutivo Quintana Roo, 2015-2019**



Fuente: Elaboración propia con datos del CNGSPySPE, INEGI, 2015-2020

De acuerdo con información de los censos de gobierno del INEGI, para el año 2018, derivado de las quejas y/o denuncias recibidas, en Quintana Roo se iniciaron 162 investigaciones por presuntas responsabilidades administrativas (IPRA), cometidas por servidores y servidoras públicas de la Administración Pública Estatal (Poder Ejecutivo) y 4 procedimientos (etapa de sustanciación), lo que representó el 2.4% del total de investigaciones iniciadas.<sup>1</sup> (INEGI, 2019). Para el año 2019 se iniciaron 446 investigaciones, de las cuales resultaron 242 procedimientos para el mismo número de servidores públicos. (INEGI, 2020)

<sup>1</sup> Una vez concluida la investigación, la autoridad substanciadora admite el IPRA y comienza el procedimiento de responsabilidades administrativas. El expediente se turna al área resolutora, que emitirá la resolución que pone fin al procedimiento. En el caso de las faltas graves, el área resolutora es el TJAQROO.

Para un eficaz combate a la impunidad, resulta indispensable que toda queja y denuncia reciba una respuesta por parte de la autoridad receptora de la denuncia. No pasa inadvertido que, tratándose de presuntas faltas administrativas o delitos por hechos de corrupción, las estadísticas de inicios comparadas con las de asuntos resueltos no corresponden a los ciclos anuales de calendario, por lo que resulta indispensable que, al análisis de los datos anualizados, se sume el de periodos, de tal forma que sea posible identificar el comportamiento de los entes públicos con la mayor objetividad en términos de eficacia, eficiencia y desde luego, cumplimiento.

Conforme al nuevo sistema de responsabilidades administrativas, las atribuciones de investigación se han separado de las de sustanciación y resolución, por lo que corresponden a autoridades distintas y, no se considera iniciado propiamente el procedimiento disciplinario, en tanto no se radica el expediente ante la autoridad sustanciadora y se notifica la imputación.

Por su parte, el Censo Nacional de Gobiernos Estatales (CNGE) con información para del año 2020, reporta que en este año se recibieron 114 denuncias por incumplimiento de las obligaciones de personas servidoras públicas de la Administración Pública del Estado de las cuales, casi la mitad se realizó a través de sitios WEB. Esta cifra es 7 veces menor que la reportada en el censo 2019.<sup>2</sup> Del total de las denuncias reportadas, el 95% fueron procedentes y se iniciaron los procedimientos de investigación.

Respecto de la conclusión de las investigaciones por presuntas responsabilidades de faltas administrativas, para el año 2020, se reportan un total de 133, de las cuáles, 79 (59.3%) culminaron en informes de presunta responsabilidad administrativa (IPRA).

Por otro lado, para el mismo año se iniciaron 30 procedimientos de responsabilidad administrativa y se reportan 46 servidores públicos sujetos a procedimientos.

Respecto de los procedimientos de responsabilidad administrativa concluidos en la Administración Pública, según tipo de conclusión, se reportan:

- > Resolución de no existencia de responsabilidad administrativa (faltas no graves): 54
- > Resolución de existencia de responsabilidad administrativa: 3
- > Envío del expediente al Tribunal competente (faltas graves): 1

<sup>2</sup> Nótese que, a diferencia de lo reportado por el CNGSPySPE (2020) y reflejado en la Gráfica <sup>3</sup>, el CNGE (2021) sólo registra denuncias (no quejas).

Sólo 2 personas servidoras públicas fueron sancionadas por su responsabilidad en la comisión de faltas administrativas, por faltas no graves en ambos casos, en los cuáles, la sanción fue inhabilitación temporal.

Finalmente, las personas servidoras públicas obligadas, en total 4791, que incumplieron con la obligación de presentar declaración patrimonial (ya sea de inicio, de modificación o de conclusión) y de conflicto de interés, fueron 80. (INEGI, 2021)

Al analizar este mismo indicador (quejas y/o denuncias por responsabilidades de servidores públicos) respecto del Poder Legislativo, se observa que, mientras para 2018, la información no está disponible, para el año 2019, se reportan dos investigaciones iniciadas de oficio.

En lo que corresponde al **Poder Judicial**, éste reporta no haber tenido casos de quejas y/o denuncias ni sanciones impuestas y, por tanto, tampoco servidores y servidoras públicas sancionadas para el año 2019. Como se observa en la tabla a continuación, el número de quejas y denuncias ha disminuido desde el 2016.

**Tabla 2. Número de quejas y denuncias recibidas por incumplimiento de obligaciones, número de sanciones impuestas y número de servidores públicos sancionados en el Poder Judicial Quintana Roo, 2015-2019**

Concepto	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Quejas y denuncias	0	6	26	56	No disponible	No disponible
Sanciones impuestas	0	0	3	16	15	2
Servidores y servidoras públicas sancionadas	0	0	3	16	15	2

Fuente: Elaboración propia con datos del CNGSPySPE, INEGI, Varios años

A nivel **municipal**, como se observa a continuación, varios municipios reportan información parcial y en Bacalar la ausencia de información es total. Los datos disponibles corresponden al año 2018 y muestran, como es de esperar, que los municipios más grandes reportan mayor número de denuncias y quejas recibidas.

**Tabla 3. Número de quejas y denuncias recibidas por incumplimiento de obligaciones, número de sanciones impuestas y número de servidores públicos sancionados en las administraciones públicas municipales Quintana Roo, 2018**

	Quejas y denuncias	Sanciones impuestas	Servidores públicos sancionados
Cozumel	19	7	7
Felipe Carrillo Puerto	6	3	3
Isla Mujeres	6	NA	NA
Othón P. Blanco	69	3	3
Benito Juárez	187	9	9
José María Morelos	NA	NA	NA
Lázaro Cárdenas	2	NA	NA
Solidaridad	78	NA	NA
Tulum	3	NA	NA
Bacalar	NA	NA	NA

NA: no le aplica el tema, debido a alguna de las siguientes razones: no recibió quejas y/o denuncias, no contó con el medio para recepción de quejas y/o denuncias, o bien, la administración pública reportó no contar con una institución encargada del ejercicio de la función de control interno.

*Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI, 2019)*

Como se ha destacado desde un inicio, existe la posibilidad de que las quejas y/o denuncias, pudieran provenir de procesos de auditoría interna o de irregularidades detectadas en los sistemas de evolución patrimonial. En la tabla a continuación se muestra el número de auditorías y/o revisiones realizadas a cada uno de los poderes del estado y órganos autónomos, según información disponible.

**Tabla 4. Auditorías y/o revisiones realizadas a poderes del estado y órganos autónomos Quintana Roo, 2016-2020**

Poderes y órganos	2020	2019	2018	2017	2016
Poder Ejecutivo	29	192	104	55	201
Poder Legislativo	S/I	2	12	1	1
Poder Judicial	S/I	2	43	3	23
Comisión de Derechos Humanos	S/I	2	2	1	1
Instituto de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales	S/I	5	5	6	1

S/I: Sin información censal para este año

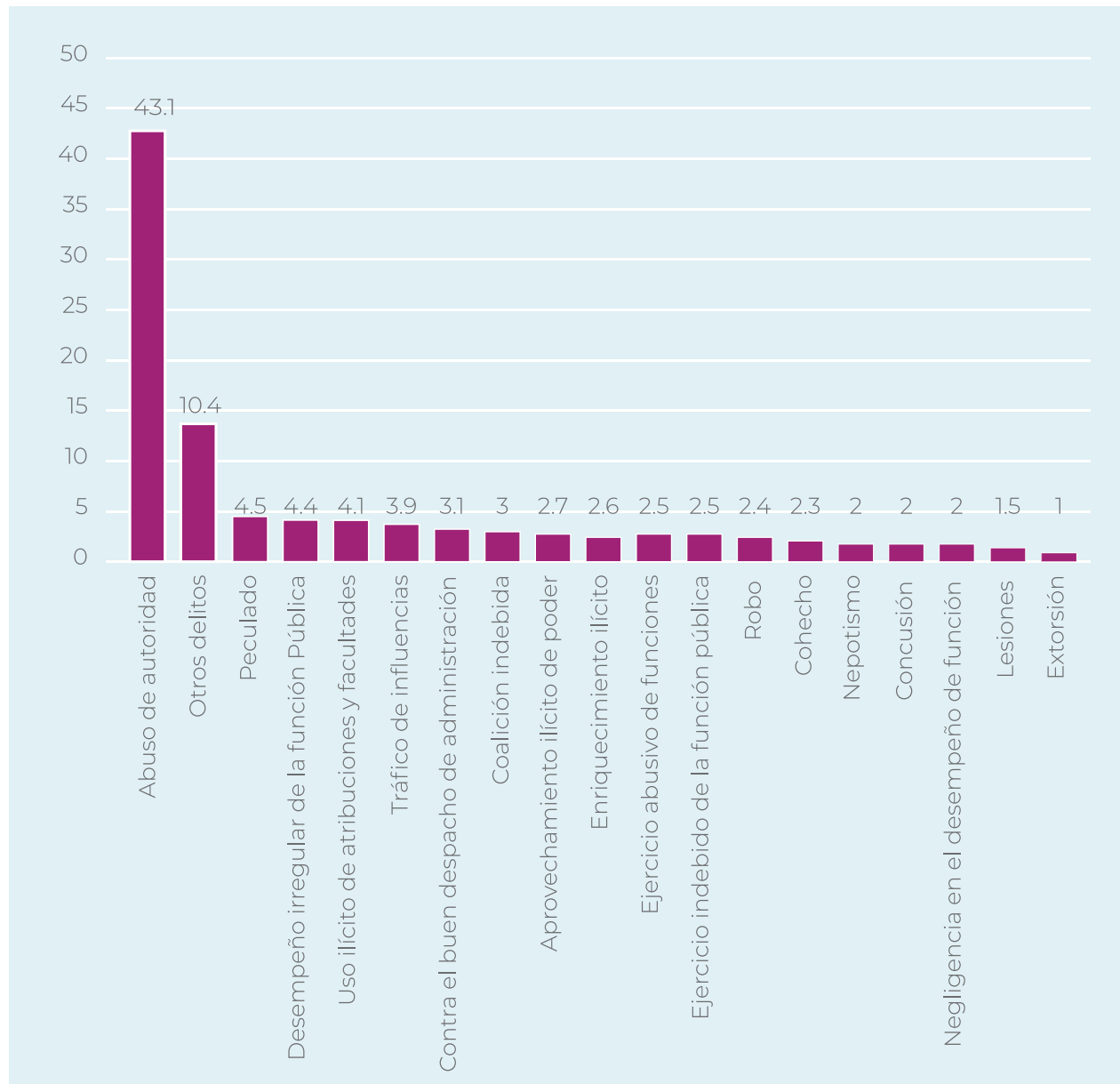
Fuente: Elaboración propia

## Procuración e impartición de justicia en materia de delitos por actos de corrupción

Los ámbitos relativos a la procuración e impartición de justicia deben ser analizados, a fin de detectar hechos que, por su naturaleza y alcance, afecten de manera sustantiva al estado. No obstante, los datos disponibles, derivados de las fuentes oficiales de información sólo permiten analizar problemáticas generales en torno a las actividades de integración, substanciación y conclusión de carpetas de investigación, así como en la resolución de procesos judiciales de delitos por hechos de corrupción.

Según información provista por la Dirección General de Investigación de delitos relacionados con hechos de corrupción, de la FECC, durante el año 2020, los principales delitos denunciados por actos de corrupción fueron: abuso de autoridad (43.1%), otros delitos (10.4%) y peculado (4.5%). (FECC, s.f.)

Gráfica 4. Porcentaje de delitos denunciados por hechos de corrupción  
Quintana Roo, 2020



Fuente: Elaboración propia con datos de la FECC, 2020

En comparación con el año 2019, el delito de abuso de autoridad se mantiene con la frecuencia de denuncia más alta, en contraste con la disminución que presentan delitos como uso ilícito de atribuciones y facultades del servicio público y peculado. Por otro lado, para el total del periodo reportado, a saber 2017-2020, se han integrado un total de 1,271 carpetas de investigación, de las cuales, 480 corresponden al año 2020.

De tal manera que, del número de carpetas integradas desde la creación de la fiscalía, 27% corresponden al periodo 2017-2018; 35% al año 2019 y el 38% para el año 2020. Durante el año 2020, se concluyeron 132 carpetas con un total de 417 imputados, mientras que 41 carpetas han sido judicializadas con un total de 103 personas imputadas, es decir, se llevaron ante la autoridad judicial del estado para continuar el proceso hasta llegar a una sentencia.<sup>3</sup>

Además, durante este mismo año se vinculó a proceso a 53 personas imputados relacionados a 22 carpetas de investigación; se otorgaron 3 órdenes de aprehensión y se cumplieron tres mandamientos judiciales.

En el periodo de 2017-2020, se han acumulado 100 carpetas administrativas vinculadas a proceso, destacando que en el año 2020 se logró la vinculación a proceso de 53 imputados, lo cual representa un incremento del 130% con relación al total de vinculaciones reportadas en el año 2019. Así mismo, al 27% del total de carpetas administrativas se les ha dictado prisión preventiva a los imputados, sea esta de carácter oficiosa o justificada.

Un marcador de éxito de una FECC es la recuperación del patrimonio que se ha arrebatado al Estado. En los cuatro años de operación de la Fiscalía Anticorrupción del Estado, se ha logrado la recuperación en efectivo y en especie por un total de \$311,520,481.96 de pesos a favor del Estado, municipios y particulares, de los cuales se desprenden 25 bienes inmuebles reintegrados y la cantidad en efectivo de \$181,275,074.67 pesos.





En el 2020 existió un desfase natural en la designación de audiencias debido a la pandemia, no obstante, se logró la recuperación por \$31,627,428.11, esto a través de una sentencia por homicidio y una por desempeño irregular de la función pública; 32 soluciones alternas, de las cuales: a) 3 son criterios de oportunidad a favor del patrimonio del Estado por la cantidad de \$596,819.00; b) 2 a favor de un particular por \$937,850.00 y c) 27 suspensiones condicionales a proceso por un monto de \$28,123,609.11. Así también, se reintegró 1 inmueble al patrimonio estatal con un avalúo de \$966,910.00 y el producto del arrendamiento por 12 meses de 3 inmuebles por \$1,002,240.00 pesos.

<sup>3</sup> Dentro de la etapa de investigación, se encuentra la audiencia de formulación de imputación, en la que se notifica a la persona imputada sobre la existencia de hechos con apariencia de delito, así como su probable participación y comisión en el mismo. En esta parte, la autoridad ministerial lleva a cabo una investigación, procediendo posteriormente a la audiencia de vinculación a proceso, autorizando la apertura de un periodo de investigación formal.



## 5.2 Diseño estratégico

Ilustración 5. Contribución del Eje 1 a los ODS

Eje 1 Combatir la corrupción y la impunidad	<p><b>Objetivo específico 1</b></p> <p>Promover los mecanismos de coordinación entre las autoridades competentes para la mejora de los procesos de prevención, denuncia, detección, investigación, substanciación y sanción de faltas administrativa y hechos de corrupción.</p> <p><b>Objetivo específico 2</b></p> <p>Fortalecer las capacidades institucionales para el desahogo de expedientes por faltas administrativas y carpetas de investigación en materia de delitos por hechos de corrupción</p>	Contribución con los ODS de la Agenda 2030			
					
		Contribución directa con las metas de los ODS		Contribución indirecta con las metas de los ODS	
		ODS	10,16	ODS	9,11
		Metas ODS	10.2, 10.3 16.3, 16.5 16.6 16.7	Metas ODS	9.B 11.3 11.A

# Corto plazo

## PRIORIDAD 1: Desarrollar y ejecutar programas estratégicos que fomenten la coordinación entre las autoridades responsables de atender, investigar, substanciar, determinar, resolver y sancionar faltas administrativas graves y no graves.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
1.1. Establecer las bases e instrumentos jurídicos de coordinación para que las autoridades competentes prevengan, detecten, investiguen, substancien, determinen y sancionen faltas administrativas graves y no graves.	1.1.1 Emisión de bases de coordinación, bajo el principio de legalidad, para que las autoridades competentes prevengan, detecten, investiguen, substancien, determinen y sancionen faltas administrativas graves y no graves. 1.1.2 Emisión y aprobación de los lineamientos para el uso y operación de la Plataforma Ciudadana de Denuncias (PCD) en lo que refiere a faltas administrativas graves y no graves. 1.1.3 Emisión y aprobación de las bases de funcionamiento del Sistema Local de Información. 1.1.4 Actualización del marco normativo de las autoridades encargadas de prevenir, detectar, investigar y sancionar faltas administrativas graves y no graves.	1.1 SESAEQROO	1.1.1 SESAEQROO 1.1.2 SESAEQROO y CPC 1.1.3 SESAEQROO 1.1.4 ASEQROO, SECOES, TJAQROO, OIC.
1.2. Fortalecer institucionalmente a las autoridades responsables de la detección, investigación, substanciación, resolución y sanción de faltas administrativas, con el fin de impulsar la coordinación en la procuración e impartición de justicia administrativa.	1.2.1 Fortalecimiento de las estructuras orgánicas de las autoridades responsables de la detección, investigación, substanciación, determinación, resolución y sanción de faltas administrativas que contemple una herramienta diagnóstica de capacidades institucionales centrada en el análisis de perfiles, presupuesto, estructura organizacional y cumplimiento normativo. 1.2.2 Implementación de acciones de certificación, coordinadas por el Sistema, dirigido a las autoridades, de los entes públicos que conforman el CC del SAEQROO, así como Órganos Internos de Control (OIC), responsables de la detección, investigación, substanciación, resolución y sanción de faltas administrativas.	1.2 SESAEQROO	1.2.1 OIC, SECOES, TJAQROO y ASEQROO. 1.2.2 OIC, SECOES, TJAQROO, ASEQROO.

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
1.1. Número de bases de coordinación e instrumentos jurídicos emitidos para la prevención, detección, investigación, determinación y sanción de faltas administrativas, graves y no graves.	Bases de coordinación y lineamientos emitidos.	Actas de Sesión del Comité Coordinador del SAEQROO en el que se aprueban las bases de coordinación y lineamientos de referencia.	SESAEQROO	3
1.2. Número de entes públicos que fortalecen sus estructuras orgánicas con base en el marco normativo vigente y la herramienta diagnóstica.	Entes públicos con estructuras orgánicas fortalecidas.	Estructuras orgánicas fortalecidas y publicadas en el portal oficial de los 11 municipios, 2 Poder Ejecutivo, Poder Judicial, 6 Órganos Autónomos y 2 Poder legislativo.	SESAEQROO	22
Número de entes públicos que implementan acciones de certificación en materia de detección, investigación, substanciación, resolución y sanción de faltas administrativas.	Entes Públicos con certificaciones implementadas.	Evidencia documental de las certificaciones realizadas por los 11 municipios, el 2 Poder Ejecutivo, 6 Órganos Autónomos, 2 Poder legislativo.	SESAEQROO	22

## Corto plazo

### **PRIORIDAD 2: Coadyuvar en el fortalecimiento de una política de procuración e impartición de justicia, alineada a la nacional, en materia de delitos por hechos de corrupción.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
2.1 Establecer las bases de coordinación para que las autoridades competentes prevengan, detecten, investiguen y sancionen delitos por hechos de corrupción.	2.1.1 Emisión de las bases de coordinación para que las autoridades competentes prevengan, detecten, investiguen y sancionen delitos por hechos de corrupción. 2.1.2 Emisión y aprobación de los lineamientos para el uso y operación de la Plataforma Ciudadana de Denuncias (PCD) en lo que refiere a delitos por hechos de corrupción. 2.1.3 Actualización del marco normativo de las autoridades encargadas de prevenir, detectar, investigar y sancionar hechos de corrupción.	2.1 SESAEQROO	2.1.1 SESAEQROO 2.1.2 SESAEQROO y CPC 2.1.3 FECC y CJE
2.2 Fomentar la certificación y especialización en materia de investigación, detección, resolución y sanción de delitos por hechos de corrupción con el fin de fortalecer las capacidades institucionales y la coordinación en la procuración e impartición de justicia penal.	2.2.1 Implementación de programas de certificación, coordinados por el SAEQROO, dirigido a las autoridades, de los entes públicos que conforman el CC del Sistema, así como OIC, responsables de la detección, investigación, resolución y sanción de delitos por hechos de corrupción. 2.2.2 Implementación de un programa de educación continua, coordinado por la SAEQROO, dirigido a las autoridades de los entes públicos que conforman el CC del Sistema, así como OIC y contralorías municipales, responsables de la detección, investigación, resolución y sanción de delitos por hechos de corrupción.	2.2 SESAEQROO	2.2.1 OIC, SECOES, ASEQROO, FECC y CJE 2.2.2 FECC, SECOES, ASEQROO y OIC.

#### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
2.1 Número de bases de coordinación para que las autoridades competentes prevengan, detecten, investiguen y sancionen delitos por hechos de corrupción.	Bases de coordinación y lineamientos emitidos.	Actas de Sesión del Comité Coordinador del SAEQROO en el que se aprueban las bases de coordinación y lineamientos de referencia.	SESAEQROO	2
2.2 Número de entes públicos que implementan acciones de certificación y especialización en materia de investigación, detección, resolución y sanción de delitos por hechos de corrupción.	Entes públicos.	Evidencia documental de adopción de la estrategia de certificación proporcionadas por 11 municipios. 2 Poder Ejecutivo, 1 Poder Judicial, 6 Órganos Autónomos, 2 Poder Legislativo.	SESAEQROO	22

## Corto plazo

### **PRIORIDAD 3: Fortalecer institucionalmente a la FECC del Estado de Quintana Roo, así como a sus capacidades de investigación en materia de delitos por hechos de corrupción.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
3.1 Promover la autonomía plena y constitucional de la FECC, con el fin de fortalecer sus capacidades en áreas estratégicas.	3.1.1 Seguimiento a la iniciativa para la autonomía plena y constitucional de la FECC. 3.1.2 Seguimiento para el cumplimiento de ley que da autonomía plena y constitucional a la FECC.	3.1 CPC	3.1.1 CPC 3.1.2 CPC
3.2 Fortalecer la estructura orgánica de la FECC.	3.2.1 Diseño de la estructura orgánica de la FECC con el fin de fortalecer sus capacidades técnicas y operativas. 3.2.2 Creación de unidades/direcciones estratégicas con el fin de fortalecer las capacidades técnicas y operativas de la FECC.	3.2 FECC	3.2.1 FECC 3.2.2 FECC

#### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores		Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
3.1	La FECC alcanza su autonomía plena y constitucional.	FECC Constitucionalmente autónoma.	Decreto Publicado en POE en el que se reconoce y otorga la Autonomía Plena de la FECC.	SESAEQROO	1
3.2	Porcentaje de avance en la estructura orgánica de la FECC para fortalecer sus capacidades técnicas y operativas.	Estructura orgánica ideal consolidada.	Estructura orgánica publicada en el portal oficial de la FECC.	SESAEQROO	70

## Corto plazo

**PRIORIDAD 4: Implementar mecanismos de justicia abierta que fortalezcan las acciones de combate a la corrupción por parte de las instituciones responsables de procurar e impartir justicia y órganos que coadyuvan en el acceso a la justicia y protegen los derechos humanos, y la ciudadanía.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
<p>4.1 Sensibilizar, formar y co crear sobre el concepto amplio y principios de la justicia abierta dirigida a las instituciones responsables de procurar e impartir justicia y órganos jurisdiccionales distintos a los tribunales que tutelan y protegen derechos humanos especialmente las encargadas de la investigación, substanciación, determinación y resolución de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción, así como con actores clave de la sociedad civil organizada.</p> <p>4.2 Desarrollar la Política de Justicia Abierta del estado de Quintana Roo, con EbDH y PG, orientada a construir un modelo que replantee la relación entre las instituciones responsables de procurar e impartir justicia y los órganos que coadyuvan en el acceso a la justicia y protegen los derechos humanos y la ciudadanía, para propiciar la transparencia en los servicios, los procesos y la información, la participación ciudadana y la colaboración.</p>	<p>4.1.1 Implementación del seminario de justicia abierta orientado principalmente a las instituciones que conforman el SAEQROO, así como a actores clave de la sociedad civil organizada, que aborde los temas estratégicos a atender en la Política de Justicia Abierta.</p> <p>4.1.2 Ejecución de mesas de co creación rumbo a la Política de Justicia Abierta, con organizaciones ciudadanas e instituciones promotoras de la justicia abierta en México.</p> <p>4.2.1 Diseño del instrumento de Política de Justicia Abierta para las instituciones responsables de administrar, procurar e impartir justicia en el estado de Quintana Roo.</p> <p>4.2.2 Construcción de Planes de Acción a través de la metodología participativa del INAI.</p> <p>4.2.3 Implementación y seguimiento de las primeras acciones de la Política de Justicia Abierta.</p>	<p>4.1 IDAIPQROO y CPC</p> <p>4.2 CJE, IDAIPQROO y CPC</p>	<p>4.1.1 IDAIPQROO, CPC 4.1.2 IDAIPQROO, CJE y CPC</p> <p>4.2.1 SESAEQROO, IDAIPQROO, CJE, TJAQROO, FECC y CPC. 4.2.2 IDAIPQROO 4.2.3 SESAEQROO, IDAIPQROO, CJE, TJAQROO, FECC, SECOES, ASEQROO, OIC, CEDH, TEQROO, CEAVEQROO y CPC.</p>

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
4.1 Número de acciones de sensibilización, formación y co creación sobre el concepto amplio y principios de la justicia abierta, entre las instancias encargadas de la investigación, substanciación, determinación y resolución de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción, así como con actores clave de la sociedad civil organizada.	Número de Estrategias implementadas.	Evidencia documental del IDAIPQROO que reconoce la implementación del seminario de Justicia abierta para los entes del SAEQROO y, de las mesas de co creación realizadas.	SESAEQROO	2
4.2 Número de acciones realizadas para el desarrollo de la Política de Justicia Abierta del estado, con el fin de construir un modelo que replantee la relación entre las instituciones responsables de administrar, procurar e impartir justicia, así como otros órganos que coadyuvan en el acceso a la justicia y protegen los derechos humanos, y la ciudadanía.	Número de acciones realizadas.	Publicación en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo del Instrumento de Política de Justicia Abierta, promovida y publicación del plan de acción para su implementación.	SESAEQROO	3

# Mediano plazo

## PRIORIDAD 5: Establecer las bases para la coordinación entre instituciones encargadas de la detección e investigación de faltas administrativas y/o hechos de corrupción con las autoridades competentes en materia fiscal y de inteligencia financiera.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
5.1 Fortalecer a la Unidad de Inteligencia Patrimonial, Fiscal y Económica del Estado con el fin de prevenir y detectar operaciones con recursos de procedencia ilícita tanto de funcionarios públicos como de particulares, que puedan constituir hechos de corrupción.	5.1.1 Promoción de adecuaciones a la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado para el otorgamiento de facultades a la Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica con el fin de prevenir y detectar operaciones con recursos de procedencia ilícita tanto de funcionarios públicos como de particulares, que puedan constituir hechos de corrupción. 5.1.2 Promoción de la reingeniería institucional para que la Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica pueda operar las nuevas facultades.	5.1 SESAEQROO y CPC	5.1.1 PL, SEFIPLAN, FGE, FECC y CPC. 5.1.2 FGE, CPC y SEFIPLAN.
5.2 Promover la concertación de convenios y bases de coordinación entre las instituciones encargadas de la detección e investigación de faltas administrativas y hechos de corrupción con las autoridades competentes en materia fiscal y de inteligencia financiera del nivel estatal y nacional.	5.2.1 Diseño de las bases de coordinación entre las instituciones encargadas de la detección e investigación de faltas administrativas y hechos de corrupción con las autoridades competentes en materia fiscal y de inteligencia financiera del nivel estatal y nacional. 5.2.2 Promoción de firmas de convenios de colaboración entre las instituciones encargadas de la detección e investigación de faltas administrativas y hechos de corrupción y las autoridades competentes en materia fiscal y de inteligencia financiera a nivel estatal y nacional.	5.2 SESAEQROO	5.2.1 SESAEQROO 5.2.2 SESAEQROO, SECOES, OIC, ASEQROO y FECC

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
5.1 Reformas a la Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado para el fortalecimiento de Unidad e Inteligencia.	Publicación en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo en la que se aprueba la reforma. Patrimonial, Fiscal y Económica de Quintana Roo.	Ley Orgánica de la FGE reformada.	SESAEQROO	1
5.2 Número de convenios concertados y número de bases de coordinación emitidas.	Número de convenios concertados y número de bases de coordinación emitidas.	Documentos oficiales publicados en los que se aprueban las bases de coordinación y convenios celebrados con 11 municipios. 2 Poder Ejecutivo, 6 Órganos Autónomos, 2 Poder Legislativo.	SESAEQROO	22

# Mediano plazo

## PRIORIDAD 6: Implementar estrategias efectivas para la difusión de las obligaciones de transparencia y publicación de información proactiva entre los sujetos obligados del estado.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
6.1 Fortalecer la estrategia de cumplimiento de las obligaciones de transparencia activa entre los sujetos obligados de la Ley de Transparencia del Estado de Quintana Roo.	6.1.1 Máxima difusión y operación de un ranking de cumplimiento de las obligaciones de transparencia activa entre los sujetos obligados en el estado. 6.1.2 Seguimiento a las medidas de cumplimiento establecidas por la autoridad competente sobre las obligaciones de transparencia activa entre los sujetos obligados en el estado, con especial énfasis en la calidad de la información.	6.1 IDAIPQROO y CPC	6.1.1 IDAIPQROO y CPC 6.1.2 IDAIPQROO y CPC
6.2 Desarrollar una estrategia de transparencia proactiva con los sujetos obligados en el estado, con el fin de dar a conocer información pública de interés común.	6.2.1 Participación en las mesas ciudadanas de co-creación de la metodología de transparencia proactiva del SNT, a través del INAI. 6.2.2 Impulso a proyectos de transparencia proactiva en temas prioritarios y de relevancia contextual en el estado.	6.2 IDAIPQROO y CPC	6.2.1 IDAIPQROO y CPC 6.2.2 IDAIPQROO, SEC-OES, OIC, ASEQROO, FECC, TJARQOO, CJE y CPC.

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
6.1 Promedio alcanzado por los sujetos obligados de la Ley de Transparencia, respecto al ranking de obligaciones de transparencia activa.	Promedio alcanzado.	Publicación oficial del Ranking diseñado por el IDAIPQROO- CPC.	SESAEQROO	100
6.2 Proyectos de transparencia proactiva desarrollados por los sujetos obligados del estado y municipios.	Proyectos de transparencia proactiva desarrollados.	Evidencia documental y/o gráfica de proyectos, informes, plataformas, portales, micrositios desarrollados por el IDAIPQROO-CPC.	SESAEQROO	12

# Mediano plazo

**PRIORIDAD 7: Impulsar la mejora y homologación a la escala nacional de protocolos y procesos de presentación de denuncias y alertas por hechos de corrupción por parte de la ciudadanía, contralores y testigos sociales, e instituciones de fiscalización y control interno competentes, asegurando la inclusión del enfoque de derechos humanos y género.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
<p>7.1 Desarrollar una Plataforma Ciudadana de Denuncias (PCD) del SAEQROO, con el objeto de contribuir a garantizar el derecho al acceso de la ciudadanía, especialmente de la población y grupos históricamente discriminados, a la denuncia por faltas administrativas y hechos de corrupción, en el ámbito estatal y municipal y en interoperabilidad con el subsistema 5 de la PDN.</p> <p>7.2 Generar una estrategia integral de difusión entre la ciudadanía, con Ebdh y PG, sobre el procedimiento para ingresar y dar seguimiento a las denuncias por faltas administrativas y hechos de corrupción en la PCD.</p>	<p>7.1.1 Diseño y operación de la PCD que canalice denuncias ciudadanas por faltas administrativas y hechos de corrupción, en el ámbito estatal y municipal, a las autoridades competentes y permita a las personas denunciantes contar con información del estatus de éstas.</p> <p>7.1.2 Institucionalización del procedimiento de canalización, recepción y seguimiento de denuncias ciudadanas en la PCD, a partir de los lineamientos de funcionamiento de la PCD.</p> <p>7.2.1 Establecimiento de puntos de denuncia ciudadana en organismos empresariales, colegios profesionales e instituciones educativas.</p> <p>7.2.2 Vinculación con colegios y barras de abogados, así como con instituciones educativas para que faciliten asesoría y acompañamiento jurídico a personas denunciantes.</p> <p>7.2.3 Generación de materiales ciudadanos, con Ebdh y PG, sobre el uso y funcionamiento de la PCD.</p>	<p>7.1 SESAEQROO y CPC</p> <p>7.2 SESAEQROO y CPC</p>	<p>7.1.1 SESAEQROO, SECOES, OIC, ASEQROO, FECC, TJAQROO, CJE y CPC.</p> <p>7.1.2 SESAEQROO, SECOES, OIC, ASEQROO, FECC, TJAQROO, CJE y CPC.</p> <p>7.2.1 SESAEQROO y CPC.</p> <p>7.2.2 SESAEQROO y CPC.</p> <p>7.2.3 SESAEQROO, SECOES, OIC, ASEQROO, FECC, TJAQROO, CJE, Unidades de comunicación social de todos los entes públicos del estado y CPC.</p>

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
7.1 Plataforma de Denuncias Ciudadana en funcionamiento.	Promedio alcanzado. Plataforma de Denuncias Ciudadana en funcionamiento.	Portal oficial de la SESAEQROO que contiene la PCD.	SESAEQROO	1
7.2 Estrategia integral de difusión de la PCD entre la ciudadanía generada.	Estrategia integral generada.	Evidencia documental y/o gráfica de proyectos, informes, Documento que contiene la estrategia integral de difusión de la PCD entre la ciudadanía generada.	SESAEQROO	3



# Mediano plazo

**PRIORIDAD 8: Generar evidencia e insumos técnicos sobre el funcionamiento, capacidades y desempeño de las instancias encargadas de la detección, investigación, substanciación, determinación, resolución y sanción de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción, que produzca inteligencia administrativa y mejore los procesos correspondientes.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
<p>8.1 Generar una estrategia de análisis estadístico y difusión ciudadana de información de interés público sobre el desarrollo de la PCD, garantizando la secrecía de los procesos y procedimientos penales o de cualquier naturaleza, así como la protección de datos personales de las y los titulares, de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados y demás disposiciones que emita el SNT.</p> <p>8.2 identificar, atender y dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados del modelo integral de evaluación del desempeño del SAEQROO, las evaluaciones de desempeño a las que son sujetos los entes públicos que conforman el Sistema, así como de los Sistemas y Programas Anuales de Control Interno.</p>	<p>8.1.1 Publicación de reportes periódicos sobre el comportamiento de indicadores de interés público a través de la información generada por la PCD.</p> <p>8.1.2 Análisis de la información generada a partir del comportamiento de la PCD para la prevención y atención de riesgos de corrupción.</p> <p>8.2.1 Identificación de los aspectos susceptibles de mejora derivados del modelo integral de evaluación del desempeño del SAEQROO, las evaluaciones de desempeño a las que son sujetos los entes públicos que conforman el SAEQROO, así como de los Sistemas y Programas Anuales de Control Interno.</p> <p>8.2.2 Establecimiento de un programa de atención y seguimiento, con acciones y plazos para cada uno de los entes del SAEQROO, que considere el mecanismo de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora que opera el Centro de Evaluación del Desempeño del Estado de Quintana Roo, así como de los Sistemas y Programas Anuales de Control Interno.</p>	<p>8.1 SESAEQROO y CPC</p> <p>8.2 SESAEQROO y CPC</p>	<p>8.1.1 SESAEQROO y CPC. 8.1.2 SESAEQROO y CPC</p> <p>8.2.1 SESAEQROO y CPC 8.2.2 SESAEQROO, SECOES, TJAQROO, FECC, ASEQROO, CJE y CPC.</p>

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
8.1 Mecanismo de generación automática de información de interés público derivada de la PCD, funcionando.	Mecanismo funcionando.	Link del módulo en la PCD en el que se descargan los reportes mensuales de la PCD, en el portal de la SESAEQROO.	SESAEQROO	1
8.2 Programa de atención y seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados del modelo integral de evaluación del desempeño del SAEQROO, desarrollado y operando.	Programa operando.	Publicación en los portales oficiales de cada ente público de los Informes de seguimiento y atención de aspectos susceptibles de mejora derivados de la evaluación del desempeño.	SESAEQROO	6

# Largo plazo

**PRIORIDAD 9: Incorporar sistemas de inteligencia estandarizados e interoperables en los entes públicos orientados a la prevención, detección, investigación y substanciación de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción, derivados de la implementación del Sistema Local de Información (SLI) y su incorporación a la Plataforma Digital Nacional.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
9.1 Interconectar e interoperar el Sistema Local de Información del SAEQROO con los subsistemas 1(declaraciones), 2 (servidores públicos en contrataciones) y 3 (sancionados) de la PDN.	9.1.1 Integración y conexión a un sitio central a aquellos sistemas informáticos de los entes públicos del estado y municipios que posean datos e información necesaria para el funcionamiento de los subsistemas 1, 2 y 3. 9.1.2 Interoperabilidad de la información contenida en los sistemas informáticos de los entes públicos del estado y municipios que se integren y ordenen, a través del sitio central de datos con la PDN, para el funcionamiento de los subsistemas 1, 2 y 3.	9.1 SESAEQROO	9.1.1 SESAEQROO, Poderes del Estado, OCA y municipios. 9.1.2 SESAEQROO.
9.2 Interconectar e interoperar y conectar el Sistema Local de Información del SAEQROO con los subsistemas 4(fiscalización), 5 (denuncias) y 6 (contrataciones) de la PDN.	9.2.1 Integración y conexión a un sitio central a aquellos sistemas informáticos de los entes públicos del estado y municipios que posean datos e información necesaria para el funcionamiento de los subsistemas 4, 5 y 6. 9.2.2 Interoperabilidad de la información contenida en los sistemas informáticos de los entes públicos del estado y municipios que se integren y ordenen, a través del sitio central de datos con la PDN, para el funcionamiento de los subsistemas 4, 5 y 6.	9.2 SESAEQROO	9.2.1 SESAEQROO, Poderes del Estado, OCA y municipios. 9.2.2 SESAEQROO.

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2030
9.1 SLI del SAEQROO interconectado e interoperando con los Subsistemas 1,2 y 3 de la PDN.	SLI del SAEQROO con la PDN interconectado e interoperando con los Subsistemas 1,2 y 3 de la PDN.	Reporte del Sitio Central de Datos de la SESAEQROO sobre la interconexión y la interoperabilidad lograda de los subsistemas 1, 2 y 3, con la PDN.	SESAEQROO	1
9.2 SLI del SAEQROO interconectado e interoperando con los Subsistemas 4,5 y 6.	SLI del SAEQROO con la PDN interconectado e interoperando con los Subsistemas 4,5 y 6.	Reporte del Sitio Central de Datos de la SESAEQROO sobre la interconexión y la interoperabilidad lograda de los subsistemas 4,5 y 6, con la PDN.	SESAEQROO	1

# Largo plazo

**PRIORIDAD 10: Generar y ejecutar procesos de protección a denunciantes, alertadores, testigos, servidores públicos expuestos, peritos y víctimas de hechos de corrupción, homologados al ámbito nacional, asegurando la inclusión del enfoque de derechos humanos y género.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
10.1 Impulsar a través de mecanismos de parlamento abierto la normatividad necesaria para la protección a denunciantes, ciudadanos alertadores y cualquier persona víctima o testigo de un acto de corrupción o falta administrativa.	10.1.1 Construcción, a través de mecanismos de parlamento abierto, de una ley de protección a denunciantes, testigos y alertadores de corrupción, con el poder legislativo y organizaciones de la sociedad civil. 10.1.2 Seguimiento a la aplicación de la ley de protección a denunciantes, testigos y alertadores de corrupción.	10.1 PL y CPC	10.1.1 PL, SECOES, CEDHQROO, CEAVEQROO, OIC, y CPC 10.1.2 SESAEQROO y CPC.
10.2 Desarrollar un programa integral de protección a alertadores, víctimas o testigos de corrupción del estado de Quintana Roo, con EbDH y PG, en coordinación con actores clave de la sociedad civil.	10.2.1 Diseño, con EbDH y PG, un instrumento de política pública de protección a denunciantes y alertadores de la corrupción del estado de Quintana Roo, en coordinación con actores clave de la sociedad civil. 10.2.2 Implementación y seguimiento de instrumento de política pública de protección a denunciantes y alertadores de la corrupción del estado de Quintana Roo.	10.2 SESAEQROO y CPC	10.2.1 CEAVEQROO, CEDHQROO, SESAEQROO, FECC, y CPC. 10.2.2 SEGOB, CEAVEQROO, CEDHQROO, SECOES, OIC, FECC, ASEQROO, SESAEQROO y CPC.

## Indicadores asociados a las estrategias

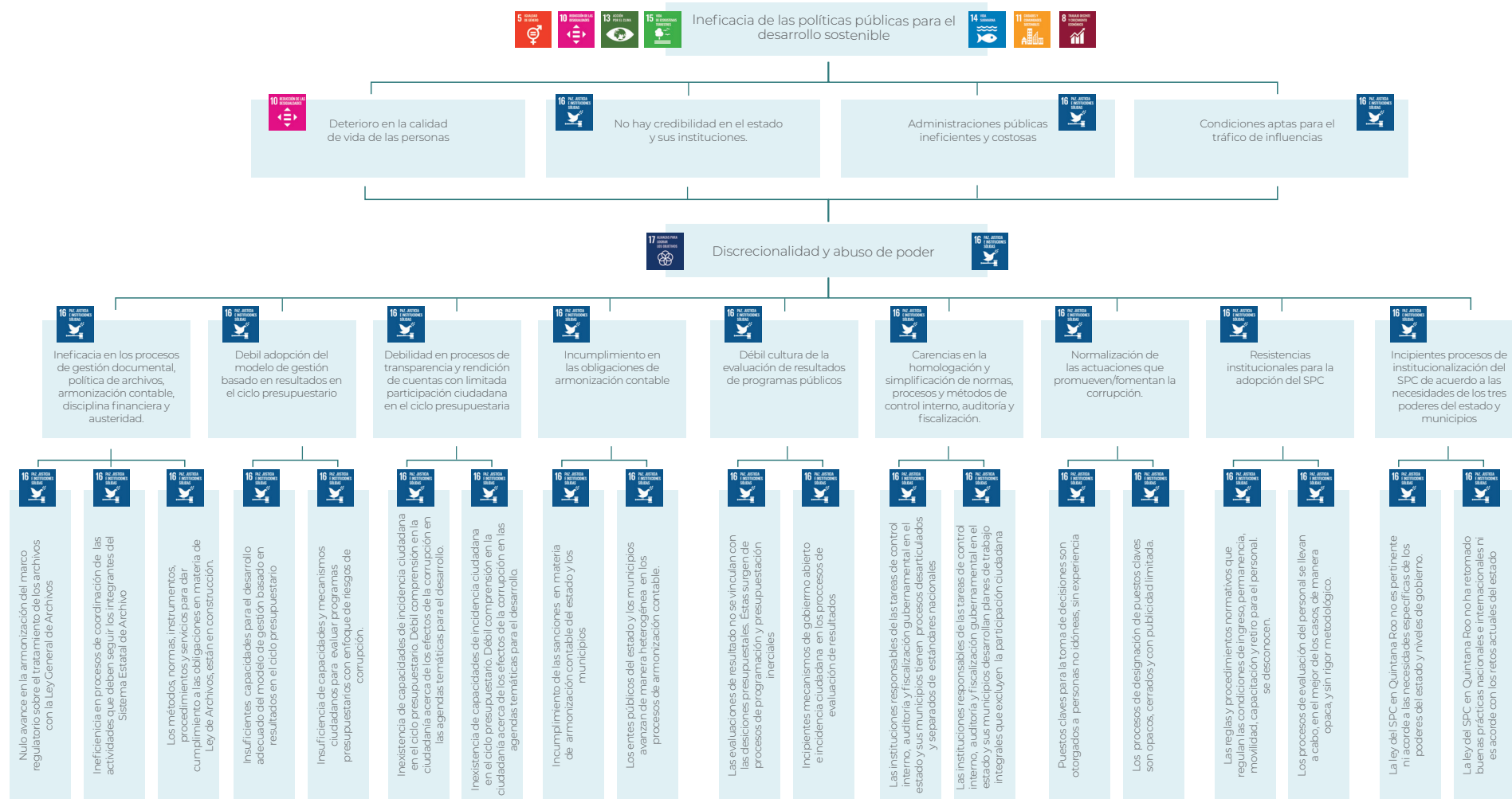
Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2030
10.1 Normatividad desarrollada a través de mecanismos de parlamento abierto para la protección a denunciantes, ciudadanos, alertadores, víctimas o testigos de actos de corrupción o faltas administrativas.	Ley de protección a denunciantes, testigos y alertadores de corrupción, con el poder legislativo y organizaciones de la sociedad civil, aprobada y publicada.	Publicación de la Ley en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.	SESAEQROO	1
10.2 Programa integral de protección a alertadores, víctimas o testigos de corrupción del estado de Quintana Roo, con EbDH y PG, en coordinación con actores clave de la sociedad civil, desarrollado.	Programa integral desarrollado.	Evidencia del diseño del programa y de las acciones realizadas como parte del desarrollo del Programa.	SESAEQROO	1

## **6. Sub programa 2**

Combatir la discrecionalidad y el abuso de poder

## 6.1 Diagnóstico 2: Discrecionalidad y abuso de poder

Ilustración 6. Raíz causal 2.- Discrecionalidad y abuso de poder



**La segunda raíz causal** analiza el ámbito de las malas prácticas administrativas que producen arbitrariedad, discrecionalidad y abuso del poder en el ejercicio de la función pública, ambos como resultado de gobiernos capturados, ineficaces, ineficientes, opacos, poco profesionales y sumamente parciales. Este apartado se sustenta en las siguientes premisas: 1) la implementación del servicio público de carrera y de los mecanismos de integridad homologados a la escala nacional, bajo principios de mérito, eficiencia, imparcialidad, máxima publicidad, consistencia estructural, capacidad funcional y ética; 2) fomentar el desarrollo y aplicación de procesos estandarizados de planeación, programación, presupuestación, ejercicio del gasto público, seguimiento y evaluación con un enfoque de gobierno abierto, derechos humanos, género y gestión de riesgos de corrupción. Por último, 3) fortalecer los mecanismos de homologación de sistemas, principios, prácticas y capacidades de auditoría, fiscalización, control interno y rendición de cuentas.

En los siguientes apartados, se presenta un diagnóstico general de las condiciones que guardan las instituciones del Estado, en sus tres poderes, municipios y órganos autónomos, con particular énfasis en la profesionalización en el servicio público, la calidad, transparencia y predictibilidad de los procesos de gestión administrativa y presupuestal y el estado actual que guardan los procesos de auditoría y fiscalización.

## Profesionalización e integridad en el servicio público

En Quintana Roo, la Ley del Servicio Público de Carrera fue aprobada y publicada en 2002, como una norma de orden público y de observancia general con el objeto de establecer el Servicio Público de Carrera de las y los trabajadores de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, y municipios de la entidad. No obstante, no fueron cumplidos los plazos que la ley dispuso para su aplicación en sus diferentes etapas, ni se llevó a cabo ninguna acción para difundir y promover su observancia y cumplimiento. De allí que nunca fueron expedidos nombramientos de personas para el servicio público con base en los procedimientos de ésta.

Los aspectos clave a retomar en el marco del presente diagnóstico, apuntan a la necesidad de implementar el servicio público de carrera como una política pública en el estado, que sirva como mecanismo de combate a la corrupción.

Diversos grupos de trabajo, en diferentes momentos históricos han analizado los contenidos de la Ley del Servicio Público de Carrera en el Estado, identificando los siguientes puntos de tensión que han impedido la implementación de misma:

- > Abarca a los tres poderes del estado y los municipios.
- > No considera que cada poder tiene fines y ámbitos de acción diferenciados. Se generalizan instituciones de naturaleza diferente.
- > El programa general que, en su caso, tuviera que emitir el Consejo Directivo, conforme a lo previsto en el artículo 3 fracción VII de la propia Ley, podría vulnerar la autonomía de las decisiones que tomen el Tribunal Superior de Justicia y el Consejo de la Judicatura del Estado, el Congreso del Estado, el Gobernador y las y los mandatarios municipales.
- > El Consejo Directivo también vulnera la autonomía de las decisiones que tome la Presidencia del Tribunal Superior de Justicia, la Mesa Directiva de la Legislatura Estatal, del Gobierno del Estado y de los órganos colegiados municipales, al poder fijar lineamientos, políticas y estrategias de recursos humanos para todos los poderes y niveles de gobierno y en tanto le otorga facultades para elaborar el tabulador de sueldos de todos los poderes y niveles de gobierno.
- > Existen facultades otorgadas a Comités que están establecidas para las Oficinas Mayores dentro de la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, de los Ayuntamientos y Organismos Descentralizados del Estado de Quintana Roo.
- > Contiene previsiones que otorgan derechos de carácter laboral. Hay una contradicción de la definición de los puestos que se consideran incluidos en el SPC, ya que la mayoría de éstos corresponden a personal de base, los cuales están sujetos al régimen de escalafón previsto en la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, de los Ayuntamientos y Organismos Descentralizados del Estado de Quintana Roo. Lo anterior repercute en la superposición de un régimen de desempeño como es el SPC sobre un régimen laboral como el de las y los trabajadores de base.

- > Abarca a personal de diferente naturaleza jurídica: la mayoría de los puestos considerados dentro del SPC, están sujetos a otra normatividad que es el Sistema de Escalafón descrito en la Ley burocrática del estado.
- > Se limita el derecho de las personas trabajadoras de base a ingresar al servicio público de carrera, al establecer que éstos deben ser propuestos por un Comité o por el sindicato correspondiente, siendo que la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, de los Ayuntamientos y Organismos Descentralizados del Estado de Quintana Roo, en su artículo 55, les da todo el derecho a participar en concursos y exámenes de oposición para ser ascendidos.
- > Permite la contratación de personal en puestos de libre designación, para posteriormente convertirlos en puestos del servicio público de carrera, de modo que sus ocupantes adquieran prerrogativas para ser reconfirmados en el mismo, no para concursarlos; lo que representa el riesgo de que, con esta disposición, se pase por alto el principio del mérito en el ingreso al servicio público de carrera y éste se llene con puestos que en un principio eran de libre designación.

La instauración del servicio público de carrera debe llevarse a cabo con base en una adecuada planeación, programación, presupuestación y conforme a la definición de etapas de reclutamiento y selección, capacitación, formación y evaluación del desempeño; identificando las áreas de oportunidad y definiendo procesos que verdaderamente sean funcionales.

Igualmente, se considera necesario que los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, órganos autónomos y municipios, cuenten con ordenamientos específicos, en lugar de mantener una sola ley que abarque a todos los entes públicos y, que en la práctica sea inoperante, como se ha comprobado con estos diecinueve años de vigencia de la Ley del Servicio Profesional de Carrera del Estado de Quintana Roo.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> El Poder Judicial, contempla regulación para la carrera judicial y se ha establecido normatividad secundaria para su apuntalamiento.



## Procesos institucionales: planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control del gasto público, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas

En la construcción de administraciones públicas orientadas a resultados y que adopten mecanismos de gobierno abierto, es necesario contar con procesos de gestión claros, transparentes y que atiendan a criterios estandarizados en cada una de las fases nodales del ciclo presupuestario, esto es, la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Una de las premisas de la Gestión para Resultados de Desarrollo es la existencia de un presupuesto basado en resultados (PbR), que supone que los entes públicos establezcan puntualmente los objetivos que se alcanzarán con los recursos asignados a sus programas, y que el grado de consecución de estos sea valorado mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Lo anterior da lugar al modelo PbR-SED.

Cabe destacar que a partir de 2006, y conforme a lo dispuesto en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) emitida el 30 de marzo de ese año, se inició la definición e implantación gradual del PbR-SED con el objetivo de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público, y promover una adecuada rendición de cuentas, para impulsar el desarrollo nacional. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2018)

Un instrumento clave en la valoración del grado de implementación de la Gestión para Resultados de Desarrollo, es el diagnóstico de la SHCP, que presenta anualmente el detalle de la valoración obtenida en el Índice General de Avance en PbR-SED, que se encuentra en el documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero, del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG). En este documento se encuentra el Informe del avance alcanzado por las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México en la implantación y operación del PbR-SED. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2021)

Con base en la información proporcionada, el estado cuenta con un avance de 73.9%. Cabe destacar que, en el informe de 2018, el estado presentaba un porcentaje de avance de 54.3% y, para el año 2020 el porcentaje ya ascendía a 72%, lo que representa un significativo y constante progreso en la consolidación de este modelo, no obstante que, con base en el valor alcanzado en el último informe, el estado se ubica por debajo de la media nacional (74.2%). Conforme al esquema definido por la SHCP, Quintana Roo se ubica en la posición 17 a nivel nacional, es decir en el rango medio alto de la escala.

El diagnóstico se estructura en ocho secciones, con las cuales se puede obtener una valoración del nivel de capacidades de gestión del gasto y de los avances en la implementación del PbR-SED. El nivel de cumplimiento para Quintana Roo en cada una de éstas fue:

**Tabla 5. Procesos institucionales: planeación, presupuestación, ejercicio del gasto público, seguimiento y evaluación**  
Quintana Roo, 2021

Sección	Nivel de avance	Promedio nacional
Planeación	77.5	88.4
Programación	85	72.2
Presupuestación	85	79.8
Ejercicio y control	30	63
Seguimiento	90	86.2
Evaluación	90	82.4
Rendición de cuentas	67.5	69.1
Consolidación	62.5	54.7

*Fuente: (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2021)*

Otra herramienta que permite analizar la dimensión presupuestal es el Índice de Información Presupuestal Estatal elaborado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2019)

Este índice analiza la disponibilidad y calidad de la información presupuestal publicada por las entidades federativas, así como el grado de cumplimiento de cada una de ellas, con lo dispuesto en la legislación en materia de contabilidad

gubernamental. El índice se estima a partir de 116 criterios divididos en 10 secciones que incluyen aspectos como:

1. El acceso a las leyes de ingresos y presupuestos de egresos.
2. La disponibilidad de datos abiertos y estructura de las leyes de ingresos.
3. El uso de clasificaciones emitidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).
4. El desglose de recursos destinados a las dependencias y oficinas de gobierno.
5. Información sobre recursos que las entidades federativas transfieren a los municipios/delegaciones.
6. El desglose de recursos destinados al pago de plazas y sueldos de funcionarios públicos.
7. La información sobre las condiciones de contratación de la deuda pública.
8. Los recursos transferidos de la federación a las entidades federativas.
9. El presupuesto destinado a fideicomisos, subsidios y programas de las entidades federativas.
10. El tipo de reglas utilizadas por los gobiernos para realizar ajustes y reasignaciones del dinero público.

Para el año 2019, el estado de Quintana Roo, obtuvo un nivel de cumplimiento medio, con una calificación de 80, ubicándose por debajo de la media nacional (85), en el lugar 22, reportando incluso, un retroceso en el porcentaje de cumplimiento, entre 2017 y 2019.

Una constante en cuanto a ocultamiento de información en todas las entidades federativas, incluyendo a Quintana Roo, es lo respectivo a deuda pública (tasas o plazos de contratación, así como el destino de la deuda), sueldos y salarios/plazas (sueldos del personal docente federal y estatal, contrataciones de base, honorarios o confianza) y fideicomisos (saldos a fideicomisos y los recursos que se les asigna en el ejercicio fiscal correspondiente).

Al analizar el nivel de cumplimiento de Quintana Roo, por cada una de las 10 secciones que conforman el índice, se observa que las áreas de menor puntuación son: tabuladores/plazas con 78% de cumplimiento, rubros específicos con 62% y deuda pública, con 38%.

Tabla 6. Nivel de cumplimiento del Índice de Información Presupuestal Estatal, por sección  
Quintana Roo, 2019



Fuente: Elaboración propia con información de IMCO, 2019

Por su parte, el Barómetro de Información Presupuestal Municipal (BIPM), elaborado por IMCO, evalúa la calidad de la información (acceso, disponibilidad, oportunidad, formato de datos abiertos, detalle, desglose, legibilidad, comparabilidad) de las leyes de ingresos y presupuestos de egresos de una muestra de municipios del país y alcaldías de la Ciudad de México. El Barómetro se erige sobre la base de un catálogo de criterios de buenas prácticas en materia de contabilidad gubernamental y transparencia presupuestal. Su propósito es verificar el cum-

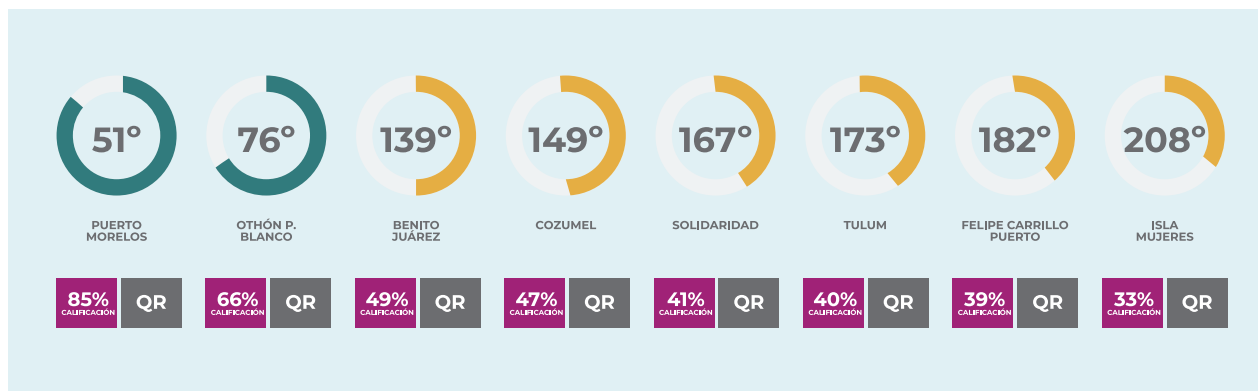
plimiento de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, fomentar buenas prácticas de transparencia presupuestaria en los municipios y combatir la opacidad en el manejo de los recursos públicos. La transparencia presupuestal, es decir, saber cuánto, cómo y en qué se va a gastar el dinero público, es fundamental para crear confianza entre la sociedad civil, el sector privado y el gobierno. (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2020)

En 2020, el BIPM evaluó 287 municipios y 16 alcaldías de las 32 entidades federativas del país, con un total de 85 criterios agrupados en nueve secciones, cada una de las cuales mide una dimensión distinta de las finanzas públicas. La evaluación se enfoca en la existencia, disponibilidad y calidad de información contenida únicamente en las leyes de ingresos y presupuestos de egresos municipales.

En 2020, en promedio, los municipios de Quintana Roo obtuvieron una calificación de 50%, diecinueve puntos porcentuales por arriba de lo obtenido en 2017, pasando de la ubicación 27 a la 14 en el ranking nacional.

Para este año, el BIPM incluye información de 8 municipios: Isla Mujeres, Benito Juárez, Cozumel, Othón P. Blanco, Solidaridad, Puerto Morelos, Felipe Carrillo Puerto y Tulum, de los cuáles, el mejor calificado es Puerto Morelos con un promedio de cumplimiento del 85% y el peor, Isla Mujeres con un promedio de cumplimiento del 33%, como se observa en la gráfica a continuación. El número dentro de cada círculo refleja la posición del municipio respecto del ranking total de municipios evaluados.

**Gráfica 5. Posición de los municipios de Quintana Roo en transparencia presupuestaria, 2020**



Fuente: Barómetro de Información Presupuestal Municipal (BIPM), IMCO, 2020

Es importante destacar que, respecto de la última medición, realizada en 2017, en la cual solo se evaluaron los municipios de Benito Juárez, Isla Mujeres, Solidaridad, Othón P. Blanco y Cozumel, las calificaciones de estos municipios se elevaron, siendo que OPB y Cozumel son los municipios con los avances más considerables.

**Tabla 7. Calificaciones de los municipios en el BIPM, 2017, 2020**

Municipio	2017	2020
Othón P. Blanco	29%	66%
Benito Juárez	34%	49%
Cozumel	29%	47%
Solidaridad	32%	41%
Isla Mujeres	31%	33%

*Fuente: Elaboración propia con información de IMCO, 2017 y 2020*

El IMCO publica también el Índice de Información del Ejercicio del Gasto (IIEG), cuya última versión es del año 2020, con el objetivo de medir la calidad de la información sobre el ejercicio de los recursos públicos por parte de las entidades federativas con el propósito de eliminar la opacidad, verificar el cumplimiento de la normatividad sobre contabilidad gubernamental y fomentar buenas prácticas. La información debe estar accesible, disponible, con oportunidad, en formato de datos abiertos, detalle y desglose, legibilidad y estar homologada para garantizar la comparabilidad, lo anterior, para contar con información relevante acerca de cómo se gastan los recursos de la ciudadanía.

Según los resultados de este índice para el año 2019, Quintana Roo obtuvo un porcentaje de cumplimiento promedio en la contabilidad gubernamental de 95.8%, ocupando el quinto lugar entre los mejores promedios del país y subiendo más de 20 puntos porcentuales desde la última medición en 2018 (70.5%).

Esta calificación promedio se refiere al nivel de cumplimiento de la publicación de la información financiera de los Poderes Ejecutivos estatales en cumplimiento de las disposiciones establecidas en la LGCG y lineamientos del CONAC.

En cuanto al análisis de gasto entre los aprobados y ejercido, en 2019, Quintana Roo gastó 6% más de lo aprobado, destacándose el rubro salud, donde se

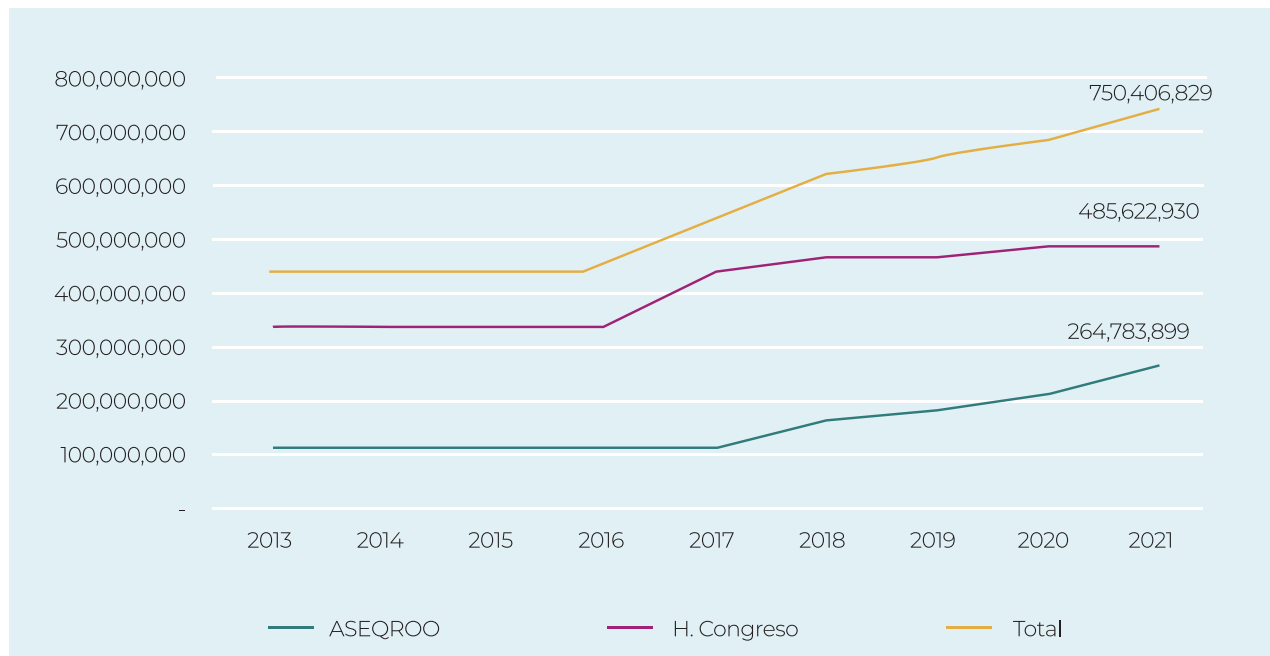
ejerció 30% más de lo aprobado y educación con 13% más de lo aprobado, lo cual es señal de una mala planeación e ineficiencia en el gasto. (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2020)

Por su parte, los congresos locales, a pesar de llevar a cabo funciones de incidencia directa en la vida de la ciudadanía, distan mucho de ser monitoreados y evaluados al nivel de las administraciones públicas estatales. Para cubrir este vacío, el IMCO desarrolla el Informe Legislativo que tiene como objetivo poner a disposición de la ciudadanía, datos para mejorar su funcionamiento y fortalecer su diseño institucional. Uno de los componentes es este informe, es el relativo a manejo de recursos a través del cual, se da seguimiento a la planeación y administración del gasto de los congresos locales, identificando las diferencias presupuestales entre congresos, así como la ejecución de recursos en funciones que no les corresponden. (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2019)

Para la consolidación institucional y el estado de derecho, son necesarios los contrapesos y para ello, los congresos y sus auditorías son fundamentales. Es tarea del Poder Legislativo auditar el destino de los recursos públicos y, en su caso, sancionar cuando se producen arbitrariedades e ilegalidades. Además, tienen un papel fundamental en las designaciones y ratificaciones de nombramientos en puestos clave, así como en la realización de juicios políticos contra personas en el servicio público con actuaciones contrarias al bien común. Por ello, es necesario vigilar su representatividad, así como sus mecanismos de transparencia y eficiencia en el uso de los recursos. (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2021)

El presupuesto asignado al Congreso de Quintana Roo en 2021, fue de poco más de 485.5 millones de pesos, (sin considerar el respectivo a la ASEQROO), monto fue similar al de 2020 y casi 17 millones más que en 2019.

**Gráfica 6. Presupuesto autorizado al Congreso del Estado y a la Auditoría Superior del Estado Quintana Roo, 2013-2021**



*Fuente: Elaboración propia con datos del Presupuesto de Egresos de Quintana Roo, 2013 a 2021*

En el año 2021, en el Congreso del estado de Quintana Roo se ubica como el octavo más costoso a nivel nacional, aunque, al analizar el costo per cápita, esto es, con relación al número de habitantes en el estado, se convierte en el más costoso del país, siendo que, a cada quintanarroense, nos cuenta más de \$ 250 pesos al año. De igual forma, si analizamos el monto del órgano superior de fiscalización per cápita, éste, resulta ser el segundo más costoso en el país. (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2021)

Desde 2019, el CPC del SAEQROO, ha monitoreado el gasto que realiza el congreso estatal por concepto de ayudas sociales. Las ayudas sociales son asignaciones que las instituciones públicas otorgan a personas e instituciones, de manera absolutamente discrecional y sin mediar reglas de operación alguna.

Tanto para el año 2020 como para 2021, el porcentaje de presupuesto destinado a estas ayudas fue del 15.5% del total del congreso.



Tras análisis llevados a cabo por el CPC, se concluyó que los recursos que anualmente el Congreso del Estado de Quintana Roo destina para el rubro de atención a ayudas sociales, no se ajustan a ninguna de las reglas con que cuentan los entes públicos y ejecutores del gasto para el ejercicio del gasto programable destinado al desarrollo social y económico del país y de los estados, mismos que deben seguir los principios constitucionales de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.

## Planeación y ejecución de programas sociales

Por último, en cuanto a la planeación y ejecución de programas sociales en el estado conviene considerar el Índice Estatal de Capacidades Estatales para el Desarrollo Social (IDES) elaborado por Gestión Social y Cooperación A.C. (GESOC). Dicho índice tiene como propósito esencial generar evidencia que permita identificar las capacidades institucionales de los gobiernos estatales para el diseño, implementación y evaluación de la política social. Sobre esta base, esta investigación analiza las capacidades estatales en cuatro dimensiones clave: planeación programático-presupuestal, gestión eficiente de programas y acciones de desarrollo social, monitoreo y evaluación de la política social, y desarrollo social abierto y participación ciudadana. (Gestión Social y Cooperación A.C. , 2019)

Para el año 2020, Quintana Roo obtuvo 32.55% en planeación programático-presupuestal, 13.45% en gestión eficiente de programas y acciones estatales de desarrollo social, 11.35% en monitoreo y evaluación del desarrollo social y 8.23% en desarrollo social abierto y participación ciudadana. En total obtuvo una calificación del 65.59%, representando un avance general de poco más 20 puntos porcentuales entre 2017 y 2020. (GESOC, 2020)

### Las calificaciones más bajas del estado, se concentran en los siguientes rubros:

#### Planificación para resultados

- Inclusión de los programas y acciones de desarrollo social y su monto aprobado en el presupuesto de egresos de la entidad
- Definición y cuantificación de la población potencial

### **Armonización programático-presupuestal**

Inclusión de los programas y acciones de desarrollo social en la estructura programática estatal  
Publicación de información relativa al ejercicio de los recursos públicos en la implementación de los programas y acciones

### **Gestión eficiente**

Evaluación del diseño  
Identificación de concurrencia y/o duplicidad de programas, tanto municipales, como estatales y federales

### **Presupuestos orientados a resultados**

Evidencia documental sobre uso de evidencia derivada de evaluaciones u otros insumos relevantes

### **Monitoreo y evaluación**


Publicación de los resultados de los indicadores de gestión y estratégicos  
Publicación de padrones de resultados  
Evidencia sobre la aplicación de evaluaciones de procesos y de desempeño

### **Desarrollo social abierto y participación ciudadana**

Evidencia de prácticas de retroalimentación  
Publicación en formato de datos abiertos de los resultados de los indicadores de gestión y estratégicos  
Publicación en formato de datos abiertos de los padrones de beneficiarios  
Publicación de evidencia sobre el seguimiento y cumplimiento de los aspectos susceptibles de mejora  
Existencia de evidencia sobre prácticas de inclusión de participación ciudadana en el rediseño o actualización de programas

## **Estado de la armonización contable en Quintana Roo**

La armonización contable es un mecanismo de estandarización en los procesos y registros contables, obligatorio para los entes públicos en todo el país, que tiene como objetivo lograr que los tres órdenes de gobierno en México (Federal, Estatal y Municipal) funcionen bajo esquemas contables modernos y uniformes.



De acuerdo a la LGCG, el CONAC es el órgano de coordinación para la armonización de la contabilidad gubernamental en todo el país y tiene por objeto la emisión de las normas contables y lineamientos para la generación de información financiera que aplicarán los entes públicos.

Con la finalidad de mantener un registro respecto de los avances en materia de la armonización contable en los entes públicos<sup>5</sup> de las entidades federativas y municipios, el CONAC implementó a partir de 2017 el Sistema de Evaluación de la Armonización Contable (SEvAC), ello con el propósito de mantener un seguimiento trimestral de los avances en la materia.

Los entes públicos obligados a presentar la evaluación de la armonización contable son: Poder Ejecutivo estatal, Poder Legislativo, Judicial y Órganos Autónomos Estatales, Entidades Paraestatales, Municipios (mayores: más de 25 000 habitantes y menores: menos de 25 000 habitantes) y entidades paramunicipales.

De acuerdo al informe anual para el ejercicio 2019 del CONAC, el estado de Quintana Roo obtuvo un resultado global, al cuarto periodo de 70.97% <sup>6</sup> ubicándose de modo cercano al resultado global nacional (71.98%), el cual es considerado como un cumplimiento medio. Es importante aclarar que el resultado global de cada entidad federativa se determina promediando los resultados de cada ente público que lo integra. (Consejo Nacional de Armonización Contable, 2019)

<sup>5</sup> Poder Ejecutivo Estatal, Poder Legislativo Estatal, Poder Judicial Estatal, Órganos Autónomos Estatales, Entidades Paraestatales, Municipios y Entidades Paramunicipales.

<sup>6</sup> Último registro disponible completo para el informe anual 2019.

**Tabla 8. Porcentaje de cumplimiento en armonización contable, por apartado Quintana Roo, cuarto trimestre 2019**

Apartado	Descripción de apartados	Porcentaje de cumplimiento	Promedio nacional
A	Registros contables	74.67%	75.15%
B	Registros presupuestales	77.09%	78.39%
C	Registros administrativos	67.60%	68.34%
D	Transparencia	63.45%	65.24%

*Fuente: elaboración propia con datos del CONAC, 2019*


De acuerdo con los datos mostrados en la tabla, se puede observar que en todos los apartados evaluados para el cuarto trimestre de 2019, Quintana Roo está muy cercano al resultado promedio nacional.

En la siguiente tabla se desglosan los resultados obtenidos en el cuarto periodo de 2019, para cada uno de los entes públicos obligados (los principales). En la misma se destaca que el Tribunal de Justicia Administrativa, el Tribunal Electoral y el Municipio de Solidaridad son los que reportan mayor nivel de cumplimiento, mientras que los Municipios de José María Morelos e Isla Mujeres, alcanzan los resultados globales más bajos.

**Tabla 9. Porcentaje de cumplimiento en armonización contable, de los entes públicos obligados Quintana Roo, cuarto trimestre 2019**

Nombre del ente público	Resultado Global	Registros contables	Registros presupues- tales	Registros administra- tivos	Transpa- rencia
Poder Ejecutivo (Administración central)	81.34%	67.80%	97.82%	74.62%	92.50%
Auditoría Superior del Estado	89.23%	93.17%	100%	83.08%	80.00%
Comisión de Derechos Humanos	95.63%	95.74%	100%	85.60%	100%
Fiscalía General	62.04%	57.22%	93.20%	54.40%	50.00%
Instituto de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales	87.03%	92.70%	76.83%	71.10%	100%
Instituto Electoral de Quintana Roo	83.62%	73.52%	80.36%	84.07%	100.00%
Poder Judicial	91.96%	97.39%	97.82%	91.54%	80.00%
Poder Legislativo	87.50%	100%	100%	100%	50%
Tribunal de Justicia Administrativa	100%	100%	100%	100%	100%
Tribunal Electoral	99.23%	100%	100%	96.9%	100%
Cozumel	96.51%	95.08%	93.46%	97.69%	100%
Felipe Carrillo Puerto	82.39%	83.92%	96.73%	47.12%	97.00%
Isla Mujeres	41.51%	51.04%	86.34%	0.00%	25.50%
Othón P. Blanco	92.92%	90.84%	89.09%	91.54%	100%
Benito Juárez	94.20%	91.88%	94.29%	91.54%	92.50%
José María Morelos	34.95%	18.96%	66.91%	3.85%	56.67%
Lázaro Cárdenas	62.85%	94.40%	98.86%	50.19%	0%
Solidaridad	98.09%	97.32%	100%	92.31%	100%
Tulum	97.13%	94.32%	100%	96.25%	98.50%
Bacalar	63.57%	63.96%	87.48%	24.04%	75.50%
Puerto Morelos	89.55%	93.84%	87.53%	90.58%	84.33%

Fuente: Elaboración propia con datos del CONAC, 2019



Entre las principales recomendaciones se destaca la necesidad de apoyos financieros a los entes y municipios con bajo nivel de cumplimiento, impulsar la coordinación entre niveles de gobierno para lograr avances en armonización contable y fomentar la capacitación de las y los servidores públicos a fin de contar con personal calificado que pueda dar cumplimiento a lo establecido en la LGCG.

## Auditoría y fiscalización

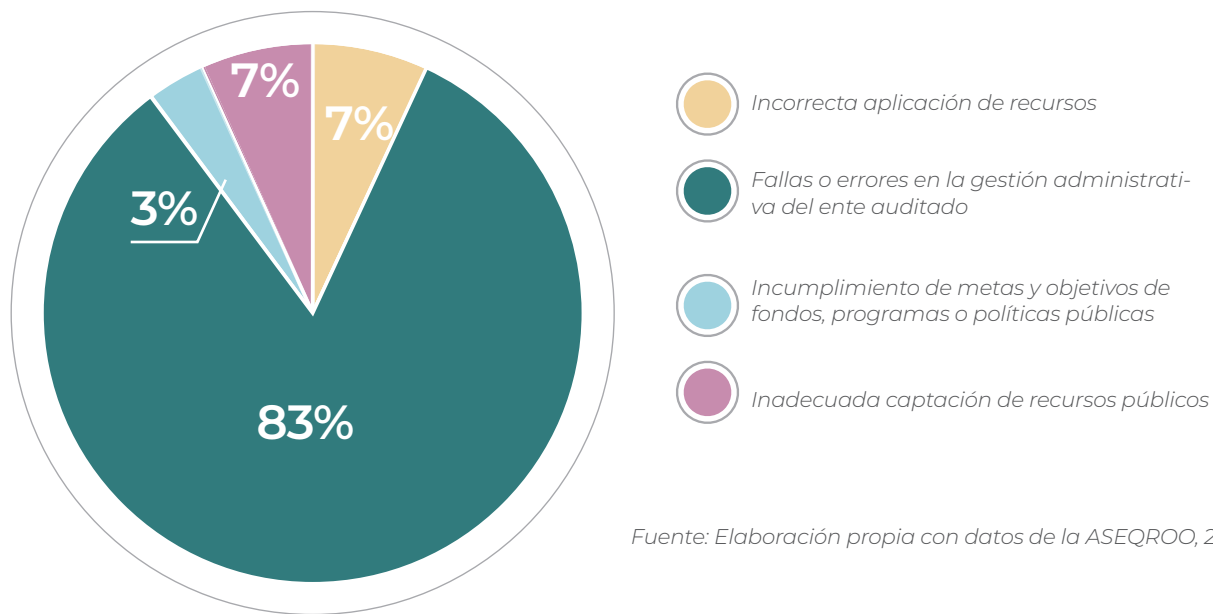
El control efectivo de la corrupción requiere de mecanismos y esquemas rigurosos de auditorías, fiscalización y rendición de cuentas. Con estos es posible dar seguimiento y vigilar el uso de los recursos públicos, detectar las irregularidades y, en su caso, llamar a rendir cuentas a las y los responsables del gasto. Un sistema robusto de fiscalización permite evaluar la efectividad del gasto público.

Según el Informe General de la Cuenta Pública 2019, la ASEQROO realizó un total de 242 auditorías y presentó al Congreso del Estado un total de 148 informes individuales aplicados a 102 entidades fiscalizables.

De acuerdo con las Normas Profesionales de Auditoría del SNF, las auditorías se determinan con base en riesgos, de tal forma que las revisiones permitan emitir acciones preventivas basadas en las recomendaciones a control interno y de desempeño, así como correctivas: procedimientos resarcitorios y sus consecuencias jurídicas.

En la gráfica a continuación, se presentan las principales problemáticas detectadas en las auditorías realizadas, donde se destaca que la mayoría se refieren a fallas o errores en la gestión administrativa del ente auditado.

**Gráfica 7. Identificación de principales problemáticas en las auditorías realizadas Quintana Roo, ejercicio 2019**



Posteriormente, se identifican las causas de las problemáticas detectadas en las auditorías las cuáles se clasifican en contexto institucional, contexto institucional más decisiones individuales y decisiones individuales.

Con base en las auditorías realizadas a la cuenta pública 2019, los equipos de auditoría coinciden que más del 49% de las entidades fiscalizadas, identifican como causa-raíz de la problemática, el contexto institucional. Tomando en cuenta los elementos que definen el contexto institucional, los factores de mayor relevancia en donde se presentan las irregularidades son: las fallas o errores en la gestión administrativa del ente auditado y en un segundo término la inadecuada captación de los recursos públicos.

Tras un análisis más detallado relacionado con el contexto institucional, solo o en combinación con decisiones individuales, es la ausencia de controles administrativos, la falta de una planeación efectiva de actividades, así como fallas en la normatividad aplicable, los factores de mayor relevancia en donde se presentan las irregularidades en la gestión de los entes fiscalizados, (Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo, 2019)

Por su parte, el Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), en su Informe presentado al CC del SNA, en marzo de 2021, mencionan que el Estado de Quintana Roo, durante 2020, se llevó a cabo 1 auditoría directa, realizada por órganos estatales de control y 2 auditorías conjuntas con la ASF. En la tabla a continuación se muestran las acciones y procedimientos de responsabilidades derivadas de estas (Sistema Nacional de Fiscalización, 2021)

**Tabla 10. Relación de auditorías conjuntas con Auditoría Superior del Estado y las realizadas por los órganos locales de contraloría Quintana Roo, 2020.**

Entidad Federativa	Tipo de auditorías (1)	No. de auditorías realizadas	No. de observaciones emitidas	Número de acciones correctivas recomendadas		Número de acciones preventivas recomendadas		Número de Procedimientos de Responsabilidades		
				Emitidas (2)	Pendientes (3)	Emitidas (4)	Pendientes (5)	Solicitados (6)	Iniciados (7)	Pendientes (8)
QUINTANA ROO	Directas	1	5	0	0	0	5	0	0	0
	Conjuntas	2	16	16	16	16	16	16	0	16

*Fuente: elaboración propia con datos del SNF, 2021*

1): Las auditorías directas se realizan por los Órganos Estatales de Control sin intervención de la Secretaría de la Función Pública; en tanto que las auditorías conjuntas se refieren a las que se realizan de manera coordinada entre la Secretaría de la Función Pública y los Órganos Estatales de Control;

(2): Se refiere al número de observaciones emitidas como resultado de las auditorías realizadas, y cuyo enfoque de la recomendación es correctiva para subsanar las irregularidades advertidas;

(3): Se refiere al número de observaciones emitidas, cuyas recomendaciones correctivas aún no han quedado solventadas por parte de los sujetos auditados;

(4): Se refiere al número de observaciones emitidas como resultado de las auditorías realizadas, y cuyo enfoque de la recomendación es preventiva para evitar que en lo subsecuente se vuelvan a presentar irregularidades advertidas;

(5): Se refiere al número de observaciones emitidas, cuyas recomendaciones preventivas aún no han quedado solventadas por parte de los sujetos auditados;

(6): Se refiere al número de procedimientos de responsabilidad administrativa solicitados, como resultado de las irregularidades detectadas en las auditorías;

(7): Se refiere al número de procedimientos de responsabilidad administrativa iniciados por el Órgano Estatal de Control;

(8): Se refiere al número de procedimientos de responsabilidad administrativa pendientes de iniciarse por el Órgano Estatal de Control.



Además, la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y las Entidades de Fiscalización Superiores Locales (EFSL) proporcionaron información correspondiente al total de las auditorías presentadas a los congresos estatales en 2020, señalando el ejercicio fiscal que se revisa, teniendo como referentes las Cuentas Públicas 2018 y 2019.

En la tabla a continuación, se muestran el número total de acciones, el tipo y el estado que guardan las mismas, mencionando si se encuentran en proceso o concluidas, de conformidad con su legislación actual aplicable.

**Tabla 11. Auditorías y acciones presentadas al Congreso del Estado Quintana Roo, 2020.**

Insti- tución/ EFSL	AUDITORÍAS			ACCIONES				
	Ejercicio fiscal 2018	Ejer- cicio fiscal 2019	Total de audito- rías (1)	Tipo de Acción (2)	En proceso	Conclui- das	Total por tipo (3)	Total de accio- nes (4)
Quintana Roo	150	80	230	Recomen- daciones	272	0	272	671
				Pliego de Observa- ciones	263	0	263	
				Promoción de responsabilidad Administrativa Sancionadora	303	0	0	
				Solicitud de Aclaración	33	0	33	

*Fuente: elaboración propia con datos del SNF, 2021*

(1): Las auditorías realizadas las EFSL, cuyos resultados fueron presentados o entregados al Congreso Estatal en 2018;

(2): Se refiere a la tipología de acciones que, de conformidad con las disposiciones señaladas en la legislación respectiva, emitieron, iniciaron y/o dieron seguimiento las EFSL, con respecto a las auditorías entregadas y/o presentadas en 2018;

(3): Se refiere al número de acciones, desagregadas por tipo que, de conformidad con las disposiciones señaladas en la legislación respectiva, emitieron, iniciaron y/o dieron seguimiento las EFSL, con respecto a las auditorías entregadas y/o presentadas en 2018;

(4): Se refiere al número total de acciones que, de conformidad con las disposiciones señaladas en la legislación respectiva, emitieron, iniciaron y/o dieron seguimiento las EFSL, con respecto a las auditorías entregadas y/o presentadas publicadas en 2018.

Cabe aclarar que el Informe del SNF al CC del SNA, llevado a cabo en 2020, presentó un cambio respecto del emitido en 2019, derivado de una encuesta formada por los apartados: 1) Normas profesionales; 2) Control interno, ética y administración; 3) Planeación estratégica; 4) Recursos humanos; 5) Recursos materiales y financieros; 6) Comunicación y participación ciudadana; 7) Impacto de las auditorías; 8) Buenas prácticas y lecciones aprendidas (COVID-19), y 9) Fortalezas, áreas de mejora, oportunidades y amenazas.

Tras la emergencia de salud pública, originada por la pandemia del coronavirus SARS-CoV-2, que afectó el funcionamiento de los entes federales, estatales y municipales, así como a los órganos autónomos, los desafíos se centralizaron en la necesidad de disponer de recursos públicos para dar respuesta a las demandas propias de la crisis sanitaria y sus consecuencias, dirigidas principalmente al fortalecimiento del sistema de salud, medidas para impulsar la economía y al mismo tiempo combatir la corrupción y la impunidad.

Como parte de los cambios a la encuesta que da origen al informe, se integró una sección para que los órganos responsables de la fiscalización y la auditoría gubernamental en los estados describieran los ajustaron en sus actividades sustantivas frente al contexto de la emergencia sanitaria. Ello dio origen al informe “Buenas prácticas y lecciones aprendidas en materia de la emergencia sanitaria”.

Este instrumento permitió identificar los desafíos de las EFSL y los Órganos Estatales de Control, como entidades que forman parte del SNF, coadyuvando a identificar áreas de riesgo para fortalecer del desempeño del personal auditor y la estructura de sus instituciones, siendo de relevancia el cumplimiento de políticas en materia de ética, integridad y rendición de cuentas.

## 6.2 Diseño estratégico

Ilustración 7. Contribución del Eje 2 a los ODS

Eje 2 Combatir la discrecionalidad y el abuso de poder

Objetivo específico 3

Implementar el servicio público de carrera y los mecanismos de integridad homologados a la escala nacional, bajo principios de mérito, eficiencia, imparcialidad, máxima publicidad, consistencia estructural, capacidad funcional y ética.

Objetivo específico 4

Fomentar el desarrollo y aplicación de procesos estandarizados de planeación, programación, presupuestación, ejercicio del gasto público, seguimiento y evaluación con un enfoque de gobierno abierto, derechos humanos, género y gestión de riesgos de corrupción.

Objetivo específico 5

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

Contribución con los ODS de la Agenda 2030

5 IGUALDAD DE GÉNERO

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES

11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES

13 ACCIÓN POR EL CLIMA

14 VIDA SUBMARINA

15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES

Contribución directa con las metas de los ODS

Contribución indirecta con las metas de los ODS

ODS	5,8,10,11	ODS	13,14,15
Metas ODS	<div>5.1</div> <div>5.2</div> <div>5.5</div> <div>5.A</div> <div>5.C</div> <div>8.8</div> <div>8.10</div> <div>10.3</div> <div>10.4</div> <div>11.3</div>	Metas ODS	<div>13.3</div> <div>13.2</div> <div>14.5</div> <div>15.5</div> <div>15.9</div>

## Corto plazo

### **PRIORIDAD 11: Impulsar la adopción, socialización y fortalecimiento de políticas de integridad y prevención de actuación bajo conflicto de interés, en los entes públicos mediante comités de ética o entes homólogos.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
<p>11.1 Desarrollar códigos de ética, conducta y políticas de integridad y prevención de actuación de conflicto de interés para los entes públicos que conforman el SAEQROO, que contemple comités de ética y programas anuales, con base en los lineamientos establecidos por el SNA, conforme al artículo 16 de la LGRA.</p> <p>11.2 Promover la adopción de los requisitos establecidos por el SNA, para la elaboración de códigos de ética, conducta y políticas de integridad y prevención de actuación de conflicto de interés entre los entes públicos del estado y los municipios.</p>	<p>11.1.1 Diseño de la metodología del SAEQROO para la elaboración estandarizada de códigos de ética, conducta y políticas de integridad y prevención de actuación de conflicto de interés por el SNA.</p> <p>11.1.2 Diseño y publicación de los códigos de ética, conducta y las políticas de integridad y prevención de actuación de conflicto de interés por parte de los entes públicos del SAEQROO, con base en los requisitos emitidos por el SNA.</p> <p>11.1.3 Seguimiento al cumplimiento de acciones de integridad y conflicto de interés con especial énfasis en el SAEQROO.</p> <p>11.2.1 Difusión en los diferentes poderes, Órganos Constitucionalmente Autónomos y municipios de los requisitos mínimos emitidos por el SNA, para el diseño de los códigos de ética, conducta y las políticas de integridad y prevención de actuación de conflicto de interés.</p> <p>11.2.2 Seguimiento, a través de un ranking de cumplimiento y pertinencia en función de los lineamientos del SNA, de los entes públicos del estado y municipios que cuentan con códigos de ética, conducta y políticas de integridad y prevención de actuación de conflicto de interés.</p>	<p>11.1 SESAEQROO</p> <p>11.2 SESAEQROO</p>	<p>11.1.1 SESAEQROO 11.1.2 SESAEQROO, IDAIPQROO, SECOES, FECC, ASEQROO, TJAQROO y CJE. 11.1.3 CPC</p> <p>11.2.1 SESAEQROO, SECOES, IDAIPQROO, FECC, ASEQROO, TJAQROO, CJE y CPC. 11.2.2 CPC</p>

#### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
11.1 Códigos de ética, conducta y políticas de integridad y prevención de actuación de conflicto de interés, desarrollados para los entes públicos que conforman el SAEQROO, con base en los lineamientos establecidos por el SNA, conforme al artículo 16 de la LGRA.	Códigos y políticas desarrolladas.	Documentos oficiales que emiten las autoridades competentes, en los que se aprueban los Códigos de ética, conducta y políticas de integridad y prevención de conflicto de interés de cada ente público del SAEQROO.	SESAEQROO	6
11.2 Promociones realizadas para la adopción de los requisitos establecidos por el SNA, para la elaboración de códigos de ética, conducta y políticas de integridad y prevención de actuación de conflicto de interés entre los entes públicos del estado y los municipios.	Entes públicos con requisitos adoptados.	Documento oficial que exhibe las promociones realizadas a los 11 municipios. 2 Poder Ejecutivo 6 Órganos Autónomos, 2 Poder Legislativo, por parte de la SESAEQROO.	SESAEQROO	22

## Corto plazo

**PRIORIDAD 12: Generar bases y criterios mínimos para el diseño, desarrollo y ejecución de programas de recursos humanos en el servicio público, que incluya enfoque de derechos humanos y perspectiva de género.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
12.1 Fortalecer los procesos para las designaciones públicas y abiertas en el estado de Quintana Roo, que asegure criterios de inclusión, transparencia y máxima publicidad.	12.1.1 Co creación de una metodología de designaciones públicas abiertas para el estado de Quintana Roo, que sienta los criterios mínimos para procesos abiertos, inclusivos, transparentes y rigurosos. 12.1.2 Difusión institucional para la adopción y adhesión a la metodología de designaciones públicas abiertas.	12.1. IDAIPQROO, SESAEQROO y CPC	12.1.1 SEFIPLAN, PL, CJE, IDAIPQROO, OCA, MPIOS y CPC 12.1.2 SEFIPLAN, PL, CJE, IDAIPQROO, OCA, MPIOS y CPC
12.2 Fortalecer el marco normativo del servicio público de carrera en el estado de Quintana Roo y promover su alineación y armonización en el ámbito municipal, a partir de criterios de pertinencia, inclusión, sostenibilidad, transparencia y máxima publicidad.	12.2.1 Fortalecimiento o formulación y publicación del marco normativo del servicio público de carrera para el estado de Quintana Roo, que contemple principios de inclusión, sostenibilidad, transparencia y máxima publicidad. 12.2.2 Difusión institucional y ciudadana del marco normativo del servicio público de carrera en el estado de Quintana Roo.	12.2 SEFIPLAN, PL, CJE, OCA y CPC	12.2.1 PL y CPC 12.2.2 PL, SEFIPLAN, CJE, OCA y CPC

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
12.1 Número de entes públicos que adoptan la metodología en sus procesos de designaciones de titulares.	Entes públicos	Acuerdo de adhesión de la metodología	SESAEQROO	3
12.2 Marco normativo del servicio público de carrera en el estado de Quintana Roo fortalecido, alineado y armonizado en el ámbito municipal, a partir de criterios de pertinencia, inclusión, sostenibilidad, transparencia y máxima publicidad.	Marco normativo actualizado.	Publicación en el POE sobre las modificaciones al Marco Normativo del servicio público de carrera de Quintana Roo.	SEFIPLAN	1

## Corto plazo

**PRIORIDAD 13:** Implementar un modelo de evaluación del desempeño del SAEQROO, que incluya el enfoque de derechos humanos y género, junto con una metodología nacional de anexo transversal presupuestal en materia de combate a la corrupción.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
13.1 Desarrollar un modelo integral de evaluación del desempeño del SAEQROO, con EbDH y PG, que permita conocer el grado de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto en el funcionamiento y operación del Sistema, a partir de los objetivos e indicadores planteados en sus instrumentos de planeación.	13.1.1 Diseño participativo del modelo de evaluación del desempeño del SAEQROO, a través de mesas de trabajo con OSC estratégicas e integrantes del Sistema, que asegure la inclusión del EbDH y PG, los estándares de calidad de evaluación del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE) y los sistemas de indicadores de la PAEQROO 2020-2030 y sus instrumentos derivados. 13.1.2 Implementación de evaluaciones al SAEQROO, a partir de criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto en su desempeño y resultados. 13.1.3 Máxima publicidad a los hallazgos derivados de las evaluaciones e incorporación de lecciones aprendidas en la operación y funcionamiento del SAEQROO.	13.1 SESAEQROO y CPC	13.1.1 SESAEQROO y CPC 13.1.2 SESAEQROO, SEFIPLAN-CEDQROO y CPC 13.1.3 SESAEQROO y CPC
13.2 Desarrollar la metodología del Anexo Transversal Anticorrupción (ATA) del Estado de Quintana Roo, a fin de contar con un Anexo que permita identificar y calcular, a través de criterios rigurosos, el recurso público destinado a la anticorrupción.	13.2.1 Diseño de la metodología para la integración anual del ATA del Estado de Quintana Roo, a partir de criterios metodológicos que contemplen el modelo PbR-SED de la Secretaría de Finanzas del Estado de Quintana Roo (SEFIPLAN) y la lógica del ciclo presupuestario de las políticas públicas anticorrupción. 13.2.2 Integración del ATA del Estado de Quintana Roo y máxima publicidad, con base en la metodología para su integración.	13.2 SESAEQROO y CPC	13.2.1 SESAEQROO y CPC 13.2.2 SEFIPLAN y CPC

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
13.1 Modelo integral de evaluación del desempeño del SAEQROO, desarrollado con EbDH y PG, que permita conocer el grado de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto en el funcionamiento y operación del Sistema a partir de los objetivos e indicadores planteados en sus instrumentos de planeación.	Modelo desarrollado.	Acta de Sesión del Comité Coordinador del SAEQROO, en el que se aprueba el Modelo integral de evaluación del desempeño del SAEQROO, desarrollado con EbDH y PG.	SESAEQROO	1
13.2 Integración Anual del Anexo Transversal Anticorrupción (ATA) del Estado de Quintana Roo, construido con base en la metodología desarrollada por el SAEQROO.	ATA Integrado.	Publicación del ATA en los portales oficiales de la SEFIPLAN.	SESAEQROO	1

## Corto plazo

**PRIORIDAD 14: Fomentar el desarrollo de políticas de gobierno abierto y transparencia proactiva en el ciclo presupuestal y los programas públicos, que propicien, desde una perspectiva ciudadana, el seguimiento, evaluación, gestión de riesgos y rendición de cuentas de los entes públicos, en colaboración con el Órgano Garante, su coordinación con las unidades de transparencia y su vinculación con el Sistema Nacional de Transparencia (SNT).**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
<p>14.1 Impulsar el desarrollo de una plataforma de transparencia presupuestaria del estado de Quintana Roo, que ciudadanice la información estratégica sobre el ciclo presupuestario, en datos abiertos, con enfoque de Agenda 2030, DH y PG, con el fin de identificar la trazabilidad del gasto público a través de las etapas de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.</p> <p>14.2 Implementar un programa de gobierno abierto en el ciclo presupuestario, que contemple el involucramiento de actores clave en la formación e incidencia en las etapas del ciclo presupuestario, con especial énfasis en la planeación, programación y presupuestación.</p>	<p>14.1.1 Participación en la identificación de necesidades institucionales y ciudadanas para la construcción y habilitación de una plataforma de transparencia presupuestaria del estado de Quintana Roo.</p> <p>14.1.2 Construcción y habilitación de una plataforma de transparencia presupuestaria del estado de Quintana Roo, que ciudadanice la información estratégica sobre el ciclo presupuestario, en datos abiertos, con enfoque de Agenda 2030, DH y PG.</p> <p>14.2.1 Implementación de un programa que contemple la formación a actores clave de incidencia en la agenda estatal del desarrollo sostenible, sobre la teoría y práctica del ciclo presupuestario.</p> <p>14.2.2 Instalación y operación de una mesa de trabajo con SEFIPLAN para la emisión de recomendaciones sobre la calidad de los programas presupuestarios en materia de anticorrupción y género.</p> <p>14.2.3 Seguimiento a la publicación del presupuesto de egresos del estado de Quintana Roo en formato de datos abiertos, máxima publicidad y ciudadanización.</p>	<p>14.1 SEFIPLAN y CPC</p> <p>14.2 SEFIPLAN y CPC</p>	<p>14.1.1 SEFIPLAN y CPC</p> <p>14.1.2 SEFIPLAN, SESAEQROO, ID-AIPQROO y CPC</p> <p>14.2.1 SESAEQROO y CPC</p> <p>14.2.2 SEFIPLAN y CPC</p> <p>14.2.3 SEFIPLAN y CPC</p>

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores		Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
14.1	Plataforma de transparencia presupuestaria del estado de Quintana Roo, que ciudadanice la información estratégica sobre el ciclo presupuestario. desarrollada con enfoque de Agenda 2030, DH y PG, con el fin de identificar la trazabilidad del gasto público a través de las etapas de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.	PTP desarrollada y en funcionamiento.	Sitio oficial en el portal de la SEFIPLAN, donde se aloja la Plataforma de transparencia presupuestaria.	SESAEQROO	1
14.2	Programa de gobierno abierto implementado en el ciclo presupuestario, que contemple el involucramiento de actores clave en la formación e incidencia en sus distintas etapas, con especial énfasis en la planeación, programación y presupuestación.	Programa implementado.	Portafolio de evidencias, proporcionado por la SEFIPLAN. del programa de gobierno abierto en el ciclo presupuestario.	SESAEQROO	1

## Corto plazo

**PRIORIDAD 15:** Impulsar la coordinación para la integración del SEF para la homologación y simplificación de normas, procesos y métodos de control interno, auditoría y fiscalización; así como la colaboración con otras instancias públicas que facilite el intercambio de información para maximizar y potencializar los alcances y efectos de la fiscalización y de los procedimientos de investigación y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
<p>15.1 Generar las bases normativas de coordinación para la fiscalización entre las instituciones responsables de las tareas de auditoría y fiscalización gubernamental en el estado y sus municipios, con el propósito de maximizar la cobertura e impacto de la fiscalización como un grupo de trabajo articulado para prevenir y sancionar la corrupción.</p> <p>15.2 Establecer acciones y mecanismos de coordinación entre las instituciones responsables de las tareas de auditoría y fiscalización gubernamental en el estado y sus municipios, para promover el intercambio de información, aplicación de estándares profesionales similares, creación de capacidades, ideas y experiencias encaminadas a avanzar en el desarrollo de la fiscalización de los recursos públicos, con enfoque de gobierno abierto.</p>	<p>15.1.1 Diseño, publicación y difusión institucional de las bases normativas de coordinación para la fiscalización entre las instituciones responsables de las tareas de auditoría y fiscalización gubernamental en el estado y sus municipios.</p> <p>15.1.2 Constitución o instalación de un grupo de trabajo de coordinación para la fiscalización.</p> <p>15.2.1 Integración y operación de la coordinación general del grupo de trabajo, encargada de definir las acciones y actividades que deben seguir las instituciones responsables de las tareas de auditoría y fiscalización gubernamental en el estado y sus municipios.</p> <p>15.2.2 Desarrollo de un plan de trabajo que contemple los siguientes temas: 1) control interno; 2) coordinación para la fiscalización; 3) normas, profesionalización y ética pública; 4) responsabilidades administrativas y jurídico consultivo; 5) transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.</p>	<p>15.1 SESAEQROO, SECOES y ASEQROO.</p> <p>15.2 SESAEQROO, SECOES, ASEQROO y OIC.</p>	<p>15.1.1 OIC, SECOES, ASEQROO, SESAEQROO y CPC.</p> <p>15.1.2 OIC, SECOES, ASEQROO, SESAEQROO y CPC.</p> <p>15.2.1 OIC, SECOES, ASEQROO, SESAEQROO y CPC.</p> <p>15.2.2 OIC, SECOES, ASEQROO, SESAEQROO y CPC.</p>

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
15.1 Bases normativas de coordinación generadas para la fiscalización entre las instituciones responsables de las tareas de auditoría y fiscalización gubernamental en el estado y sus municipios.	Bases normativas generadas.	Acta de Sesión del Comité Coordinador del SAEQROO en el que se aprueban las bases de coordinación de referencia	SESAEQROO	1
15.2 Acciones y mecanismos de coordinación establecidos entre las instituciones responsables de las tareas de auditoría y fiscalización gubernamental en el estado y sus municipios, para promover el intercambio de información, aplicación de estándares profesionales similares, creación de capacidades, ideas y experiencias encaminadas a avanzar en el desarrollo de la fiscalización de los recursos públicos, con enfoque de gobierno abierto.	Acciones, mecanismos e instrumentos establecidos en el marco integración del grupo trabajo.	Evidencia documental de acciones, mecanismos e instrumentos desarrollados por el grupo de trabajo SECOES, ASEQROO Y OIC, en la materia.	SESAEQROO	2



# Mediano plazo

**PRIORIDAD 16: Promover el diseño, implementación y evaluación del desempeño, con enfoque de derechos humanos y género, de programas de capacitación, certificación de capacidades y desarrollo profesional en el servicio público, enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
16.1 Promover la adopción e institucionalización de un programa transversal de fortalecimiento de capacidades en el estado y el municipio, enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública, en vinculación con el subsistema de capacitación del servicio público de carrera.	16.1.1 Diseño del programa transversal de fortalecimiento de capacidades en todos los niveles de gobierno enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública 16.1.2 Desarrollo de una estrategia de difusión en el estado y los municipios para la adopción e institucionalización de un programa transversal de fortalecimiento de capacidades en el estado y el municipio, enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública.	16.1. SESAEQROO y CPC	16.1.1 SEFIPLAN, PL, CJE, OCA, OM en los MPIOs (o equivalentes) y CPC 16.1.2 SEFIPLAN, SECOES, CJE, PL, OCA, OM en los MPIOs (o equivalentes) y CPC.
16.2 Formalizar el desarrollo de un programa transversal de fortalecimiento de capacidades en todos los niveles de gobierno, enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública, en vinculación con el subsistema de capacitación del servicio público de carrera.	16.2.1 Implementación del programa transversal de fortalecimiento de capacidades en todos los niveles de gobierno enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública 16.2.2 Seguimiento y evaluación del programa transversal de fortalecimiento de capacidades en todos los niveles de gobierno enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública	16.2 SEFIPLAN, PL, CJE, OCA y CPC	16.2.1 PL, SEFIPLAN, CJE, OCA, OM en los MPIOs (o equivalentes) y CPC 16.2.2 PL, SEFIPLAN, CJE, OCA, OM en los MPIOs (o equivalentes) y CPC

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
16.1 Programa transversal de fortalecimiento de capacidades en el estado y el municipio, enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública, diseñado.	Programa diseñado.	Publicación del Programa transversal de fortalecimiento de capacidades desarrollado por el CPC.	SESAEQROO	1
16.2 Entes públicos incorporados al programa transversal de fortalecimiento de capacidades en el estado y el municipio, enfocadas al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública.	Entes incorporados.	Evidencia documental de cada ente incorporado al Programa transversas de fortalecimiento de capacidades de 11 municipios, 2 Poder Ejecutivo, 1 Poder Judicial, 6 Órganos Autónomos, 2 Poder Legislativo.	SESAEQROO	22

# Mediano plazo

## PRIORIDAD 17: Fortalecer a través de mecanismos de gobierno abierto la evaluación de los programas presupuestarios, con enfoque de derechos humanos, género y gestión de riesgos de corrupción.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
17.1 Fortalecer, a través de mecanismos de gobierno abierto, el marco normativo de la evaluación de desempeño de los programas presupuestarios del estado de Quintana Roo, a fin de que se contemplen de forma plena y efectiva la gestión de riesgos de corrupción, el EbDH y PG.	17.1.1 Incidencia, a través de esquemas de gobierno abierto, para la inclusión de enfoques de gestión de riesgos de corrupción, DH y PG, en los lineamientos generales para la evaluación del desempeño de los programas presupuestarios del estado. 17.1.2 Incidencia, a través de esquemas de gobierno abierto, para la inclusión de enfoques de gestión de riesgos de corrupción, DH y PG, en los criterios de elegibilidad de los programas presupuestarios del estado a evaluar.	17.1 SESAEQROO y CPC	17.1.1 SESAEQROO, SEFIPLAN-CEDQROO y CPC. 17.1.2 SESAEQROO, SEFIPLAN-CEDQROO y CPC.
17.2 Promover esquemas de gobierno abierto en el desarrollo de las etapas del ciclo de las evaluaciones de desempeño, encaminado a fortalecer la implementación del modelo PbR-SED en el estado de Quintana Roo, hacia el cumplimiento de la pertinencia, eficacia, eficiencia y economía en los programas presupuestarios del estado.	17.2.1 Desarrollo, a través de mecanismos de gobierno abierto, de análisis documental de los informes de evaluaciones de programas presupuestarios que se considere presentan riesgos de corrupción, a fin de emitir recomendaciones técnicas para fortalecer el proceso vinculatorio que la evaluación del desempeño debe cumplir en la toma de decisiones presupuestales. 17.2.2 Promoción de la participación de actores clave de la sociedad civil, especializados en la materia, sobre el proceso de implementación de evaluaciones a programas presupuestarios que se considere presentan riesgos de corrupción.	17.2 SESAEQROO y CPC	17.2.1 SESAEQROO, SEFIPLAN-CEDQROO, IDAIPQROO y CPC. 17.2.2 SESAEQROO, SEFIPLAN-CEDQROO y CPC.

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
17.1 Lineamientos del marco normativo del SED fortalecidos	Lineamientos fortalecidos.	Documento oficial que contiene las recomendaciones del Marco Normativo del SED, elaborado por el CPC.	SESAEQROO	1
17.2 Número de evaluaciones realizadas al PP en las que participa ciudadanía experta en la materia.	Evaluaciones al PP realizadas.	Publicación de evaluaciones realizadas al PP de los entes del SAEQROO con participación de ciudadanía experta.	SESAEQROO	6

# Mediano plazo

**PRIORIDAD 18:** Impulsar la consolidación y evaluación de los procesos de armonización contable, así como de mecanismos que promuevan el ejercicio de los recursos públicos con criterios de austeridad y disciplina financiera, y que aseguren la generación de ahorros presupuestarios.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
18.1 Impulsar, a través de mecanismos de gobierno abierto, el desarrollo de políticas estatales para asignar y reasignar recursos, con base en el modelo PbR-SED, así como para generar ahorros, con EbDH, PG y prevención de riesgos de corrupción.	18.1.1 Diseño y publicación, a través de mecanismos de gobierno abierto, de una política para generar ahorros presupuestales en el ejercicio del gasto público, que contemple el EbDH, la PG y la prevención de riesgos de corrupción, en coordinación con el Consejo Estatal de Armonización Contable. 18.1.2 Diseño y publicación, a través de mecanismos de gobierno abierto, de una política para asignar y reasignar recursos económicos, que contemple el EbDH, la PG y la prevención de riesgos de corrupción, así como el modelo PbR-SED, en coordinación con el Consejo Estatal de Armonización Contable.	18.1 SEFIPLAN y CPC	18.1.1 SEFIPLAN y CPC. 18.1.2 SEFIPLAN y CPC.
18.2 Promover la consolidación de los procesos de armonización contable en el estado y los municipios, a través de mecanismos de gobierno abierto.	18.2.1 Análisis documental e investigación del grado de avance en el proceso de armonización contable en el estado y los municipios, con base en las evaluaciones emitidas por el CONAC, en coordinación con el Consejo Estatal de Armonización Contable. 18.2.2 Diseño e implementación, a través de mecanismos de gobierno abierto, de una estrategia para incrementar el grado de avance de los municipios y del estado en el proceso de armonización contable, de acuerdo a la normatividad de la CONAC, en coordinación con el Consejo Estatal de Armonización Contable.	18.2 Consejo Estatal de Armonización Contable y CPC	18.2.1 Consejo Estatal de Armonización Contable y CPC. 18.2.2 Consejo Estatal de Armonización Contable y CPC.

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
18.1 Políticas estatales para la asignación y reasignación de recursos, diseñadas a través de mecanismos de gobierno abierto.	Lineamientos fortalecidos.	Documento oficial que contiene las recomendaciones del Marco Normativo del SED, elaborado por el CPC.	SESAEQROO	1
18.2 Grado de cumplimiento del estado y sus municipios con base en las disposiciones de la CONAC.	Evaluaciones al PP realizadas.	Publicación de evaluaciones realizadas al PP de los entes del SAEQROO con participación de ciudadanía experta.	SESAEQROO	100

# Largo plazo

**PRIORIDAD 19: Generalizar el diseño, instrumentación y evaluación de servicios profesionales de carrera en todos los ámbitos de gobierno y poderes públicos, basados en el mérito, capacidades, desempeño y habilidades de acuerdo con el perfil de puesto, cargo o comisión, con perspectiva de género y fomento a la diversidad e inclusión.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
19.1 Desarrollar, de forma coordinada, el modelo de servicio público de carrera en el estado y sus municipios, con EbDH y PG, en lo que respecta a los subsistemas de planeación de recursos humanos e ingreso al servicio público por concurso.	19.1.1 Implementación del subsistema de planeación de recursos humanos del servicio público de carrera, con EbDH, PG y en coordinación con actores clave e instituciones expertas en la materia. 19.1.2 Implementación del subsistema de ingreso al servicio público por concurso, con EbDH, PG y en coordinación con actores clave e instituciones expertas en la materia.	19.1 SEFIPLAN, PL, CJE, OCA, OM en los MPIOS y CPC	19.1.1 SEFIPLAN, PL, CJE, OCA, OM en los MPIOS (o equivalentes) y CPC. 19.1.2 SEFIPLAN, PL, CJE, OCA, OM en los MPIOS (o equivalentes) y CPC.
19.2 Desarrollar, de forma coordinada, el modelo de servicio público de carrera en el estado y sus municipios, con EbDH y PG, en lo que respecta a los subsistemas de capacitación y desarrollo de competencias, desarrollo profesional, separación, control y evaluación.	19.2.1 Implementación del subsistema de capacitación, desarrollo de competencias y desarrollo profesional del servicio profesional de carrera, con EbDH, PG y en coordinación con actores clave e instituciones expertas en la materia. 19.2.2 Implementación del subsistema de separación, control y la evaluación, con EbDH, PG y en coordinación con actores clave e instituciones expertas en la materia.	19.2 SEFIPLAN, PL, CJE, OCA, OM en los MPIOS y CPC	19.2.1 SEFIPLAN, PL, CJE, OCA, OM en los MPIOS (o equivalentes) y CPC. 19.2.2 SEFIPLAN, PL, CJE, OCA, OM en los MPIOS (o equivalentes) y CPC.

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2030
19.1 Subsistemas de planeación de recursos humanos e ingreso al servicio público por concurso, desarrollados con EbDH y PG e implementados.	Subsistemas desarrollados.	Evidencia que refleja la operación de los Subsistemas.	SESAEQROO	2
19.2 Subsistemas de capacitación y desarrollo de competencias, desarrollo profesional, separación, control y evaluación, desarrollados con EbDH y PG e implementados.	Subsistemas desarrollados.	Evidencia que refleja la operación de los Subsistemas.	SESAEQROO	2

# Largo plazo

**PRIORIDAD 20:** Impulsar políticas de archivo y procesos homologados de gestión documental, en colaboración con el Sistema Estatal de Archivos y el Órgano Garante, que mejoren la calidad de la información que las entidades públicas registran mediante sistemas informáticos actualizados.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
20.1 Promover, a través de mecanismos de Parlamento abierto, la emisión de la Ley Estatal de Archivo y su armonización con la Ley General de Archivos.	20.1.1 Instalación y operación una mesa participativa, integrada por personas expertas del sector público y social, para el análisis y discusión de la iniciativa o propuesta de Ley Estatal de Archivo y su armonización con la Ley General de Archivos. 20.1.2 Promoción de la formulación y publicación de la Ley Estatal de Archivo del Estado de Quintana Roo.	20.1 PL, IDAIPQROO y CPC	20.1.1 CPC, SESAEQROO, PL y AGQROO 20.1.2 PL
20.2 Promover la integración del Sistema Estatal de Archivos como un conjunto orgánico y articulado de estructuras, relaciones funcionales, métodos, normas, instancias, instrumentos, procedimientos y servicios tendientes a cumplir con los fines de la organización y conservación homogénea de los archivos de los sujetos obligados dentro de su jurisdicción.	20.2.1 Integración y operación del Consejo Local como órgano de coordinación, encargado de definir las acciones y actividades que deben seguir los integrantes del Sistema Estatal de Archivos, en vinculación con el SAEQROO. 20.2.2 Promoción de la implementación coordinada de métodos, normas, instrumentos, procedimientos y servicios para dar cumplimiento a las obligaciones en materia de Ley de Archivos, en vinculación con el SAEQROO.	20.2 AGQROO, IDAIPQROO y CPC	20.2.1 AGQROO, SEGOB, SECOES, IDAIPQROO, PL, CJE, ASEQROO y MPIOS. 20.2.2 AGQROO, SEGOB, SECOES, IDAIPQROO, PL, CJE, ASEQROO y MPIOS.

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores		Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2030
20.1	Ley Estatal de Archivos aprobada y armonizada con la Ley General de Archivos.	Ley Estatal de Archivos aprobada y armonizada con la Ley General de Archivos.	Publicación oficial en el POE de la Ley Estatal de Archivo.	SESAEQROO	1
20.2	Sistema Estatal de Archivos integrado.	Sistema Estatal de Archivos integrado.	Publicación oficial del documento legal en el que se constituye el Sistema Estatal de Archivos y, además, evidencia del funcionamiento del Consejo Local.	SESAEQROO	1

# Largo plazo

**PRIORIDAD 21:** Impulsar el desarrollo y utilización de metodologías de análisis de datos masivos e inteligencia artificial relacionadas con la identificación de riesgos, la evaluación, la mejora de la gestión, la auditoría y la fiscalización estratégicas de programas, procesos, actividades y funciones en el sector público.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
21.1 Generar sistemas de alerta predictivos sobre riesgos de corrupción en los procesos del ciclo presupuestario de la plataforma de transparencia presupuestaria del estado de Quintana Roo.	21.1.1 Mapeo de elementos que conformen el sistema de alerta predictivo y que representen riesgos de corrupción en el ciclo presupuestario. 21.1.2 Diseño informático para la automatización de las alertas en la plataforma de transparencia presupuestaria del estado de Quintana Roo.	21.1 SEFIPLAN y CPC	21.1.1 SEFIPLAN y CPC 21.1.2 SEFIPLAN y CPC
21.2 Generar sistemas de alerta predictivos sobre riesgos de corrupción en los procesos del ciclo de contrataciones del PUCA del estado de Quintana Roo.	21.2.1 Mapeo de elementos susceptibles de conformar el sistema de alerta predictivo y que representen riesgos de corrupción en el ciclo de contrataciones públicas. 21.2.2 Diseño informático de las alertas en el PUCA del estado de Quintana Roo.	21.2 SESAEQROO y CPC	21.2.1 SESAEQROO y CPC 21.2.2 SESAEQROO y CPC

## Indicadores asociados a las estrategias

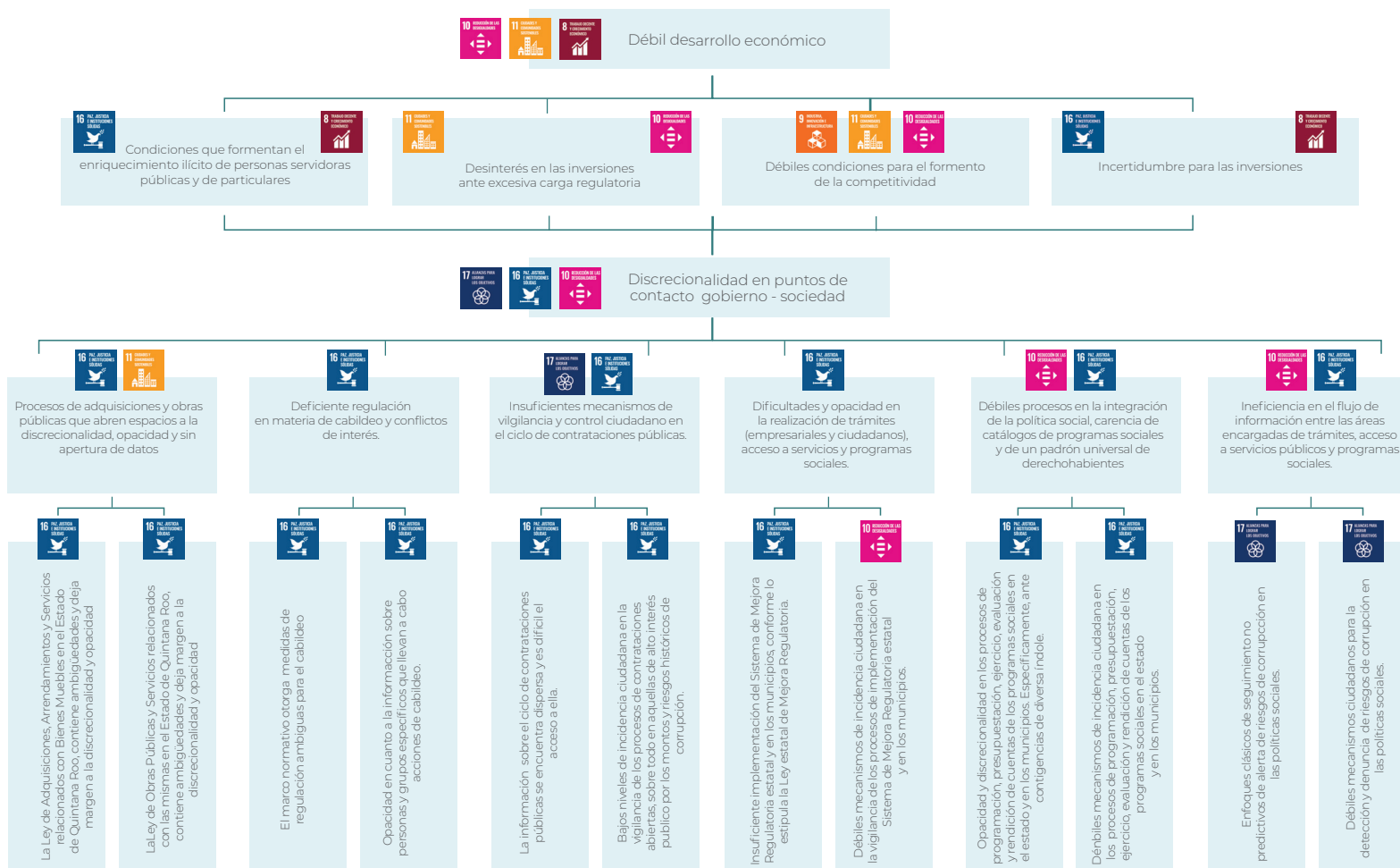
Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
21.1 Sistema de alerta predictivo sobre riesgos de corrupción en los procesos del ciclo presupuestario de la Plataforma de Transparencia Presupuestaria construido y funcionando	PTP que contiene un Sistema de alerta predictivo en el estado de Quintana Roo.	Link oficial que contiene el Sistema de Alerta predictivo de la PTP.	SESAEQROO	1
21.2 Sistema de alerta predictivo sobre riesgos de corrupción en los procesos del ciclo de contrataciones de la PUCA construido y funcionando	PUCA del estado de Quintana Roo que contiene un Sistema de alerta predictivo.	Link oficial que contiene el Sistema de Alerta predictivo de la PUCA.	SESAEQROO	1

## 7. Sub programa 3

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

## 7.1 Diagnóstico 3: Discrecionalidad en puntos de contacto gobierno-sociedad

Ilustración 8. Raíz causal 3.- Discrecionalidad en puntos de contacto gobierno-sociedad





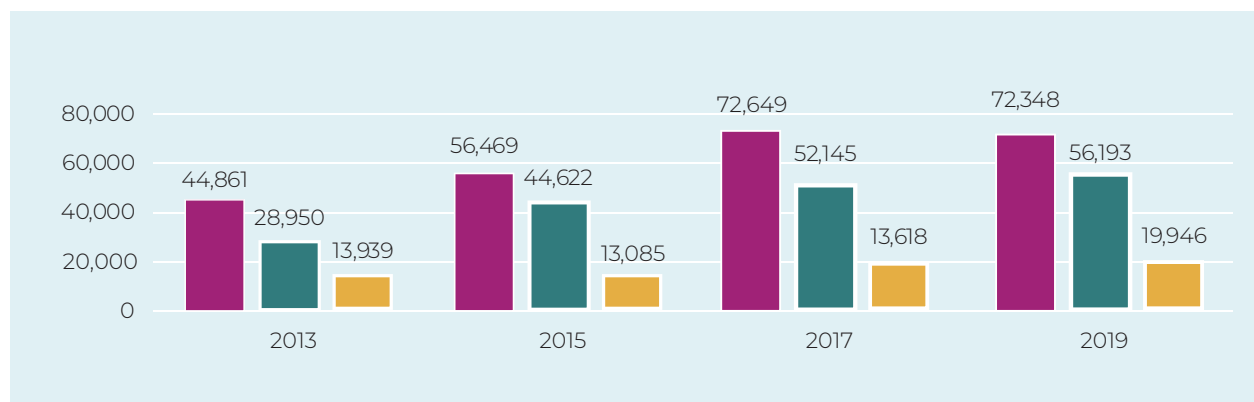
**La tercera raíz causal** analiza el conjunto amplio de interacciones entre ciudadanía y gobierno en los cuales se generan las oportunidades para el uso de la discrecionalidad y arbitrariedad como actos normalizados. Este apartado se funda en dos premisas: 1) la imperante necesidad de implementar programas, esquemas y mecanismos de mejora regulatoria, que erradiquen áreas de riesgo que propician la corrupción en las interacciones que establece la ciudadanía y las empresas con el gobierno, al realizar trámites en ventanilla, y acceder a programas y servicios públicos. 2) Impulsar la adopción y homologación de un marco regulatorio y mecanismos de transparencia de las contrataciones públicas abiertas, asociaciones público, privadas y cabildeo, que garanticen interacciones íntegras e imparciales entre gobierno y sector privado.




## Trámites, servicios y programas públicos

Otra forma de conocer la percepción de la ciudadanía es a través de las vivencias y experiencias cotidianas de la población en la interacción con autoridades y servidores públicos al realizar trámites.

En Quintana Roo, tal como ocurre a nivel nacional, las tasas de prevalencia de corrupción (medida como la tasa de población que tuvo contacto con algún servidor público y experimentó al menos un acto de corrupción), fue de 19,946 por cada 100 mil habitantes en el estado, para el año 2019. Además, como se observa en la gráfica a continuación:

**Gráfica 8. Tasa de prevalencia de corrupción, por cada 100,000 habitantes Quintana Roo en 2013, 2015, 2017 y 2019**



-  Tasa de personas por cada cien mil habitantes que cree o ha escuchado existe corrupción en los trámites que realizó
-  Tasa de personas por cada cien mil habitantes a la que algún conocido le refirió actos de corrupción en los trámites que realizó
-  Tasa de prevalencia de corrupción al realizar un trámite personal

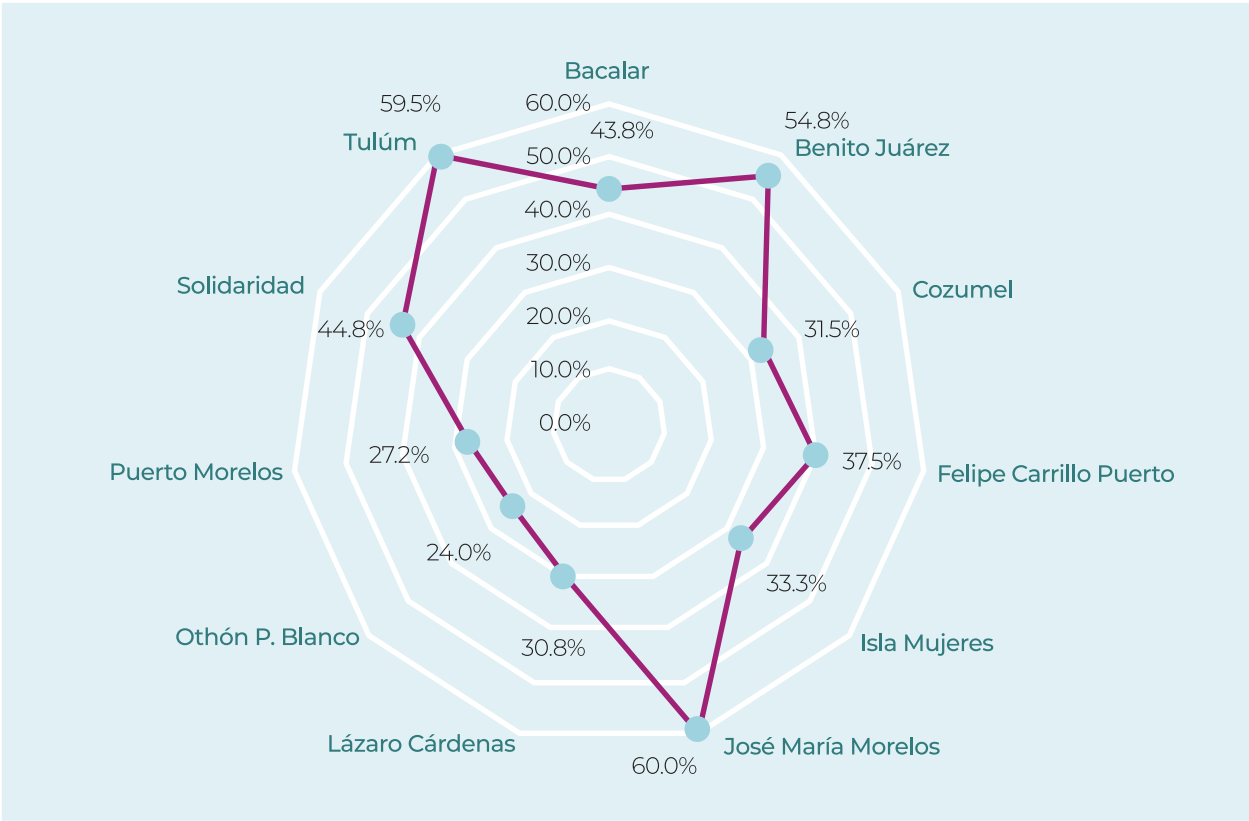
*Fuente: Elaboración propia con datos de la ENCIG, INEGI Varios años.*

Cabe destacar que Quintana Roo ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en este último indicador (corrupción al realizar un trámite), luego de Durango, Ciudad de México y Estado de México. (INEGI, 2019)

Otro indicador que mide la ENCIG, es la tasa de incidencia de corrupción, la cual, a diferencia de la tasa de prevalencia, mide los actos de corrupción en al menos uno de los trámites realizados por cada 100 mil habitantes. En este indicador, para el año 2019 y acorde con información de la ENCIG, se ubica en 35,364 y se destaca un aumento del 60.4% respecto de la cifra reportada en 2017.

En el ámbito municipal y al preguntarse en la CDDPAE, 2019 si alguna vez les habían solicitado dinero para realizar un trámite, a nivel estatal 4 de cada 10 personas contestaron que sí. Llama la atención el porcentaje de respuestas afirmativas, por arriba de la media estatal en José María Morelos y Tulum y, por debajo en Cozumel, Isla Mujeres, Lázaro Cárdenas, Othón P Blanco y Puerto Morelos.

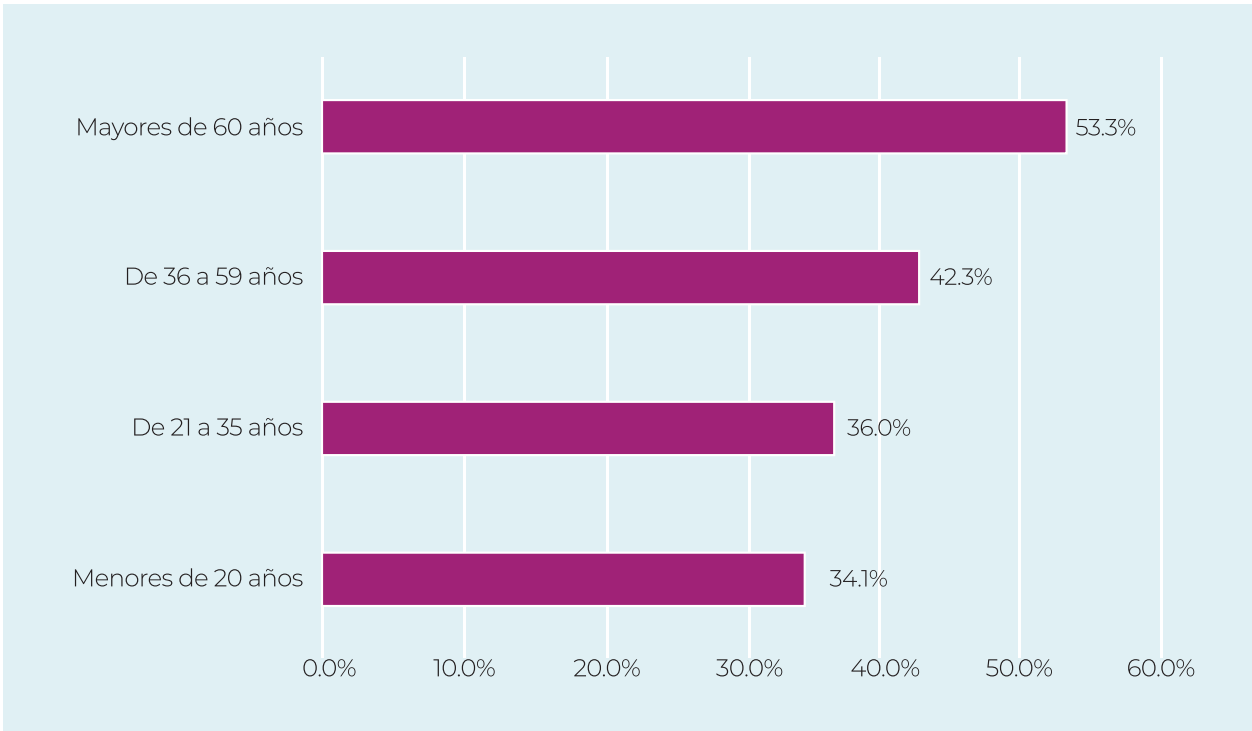
**Gráfica 9. ¿Te han solicitado alguna vez un moche para realizar un trámite? Porcentaje de respuestas positivas por municipio Quintana Roo, 2019**



*Fuente: Elaboración propia con datos de la CDDPAE, 2019*

Cuando se analiza la información por sexo se observa que el 43% de los hombres responde de manera afirmativa, mientras que el 37% de las mujeres lo hacen en el mismo sentido. Con relación a grupos de edad, si bien no hay diferencias relevantes, llama la atención que a medida que asciende la edad, asciende el porcentaje de respuestas afirmativas.

Gráfica 10. ¿Te han solicitado alguna vez un moche para realizar un trámite? Porcentaje de respuestas positivas Quintana Roo, 2019.

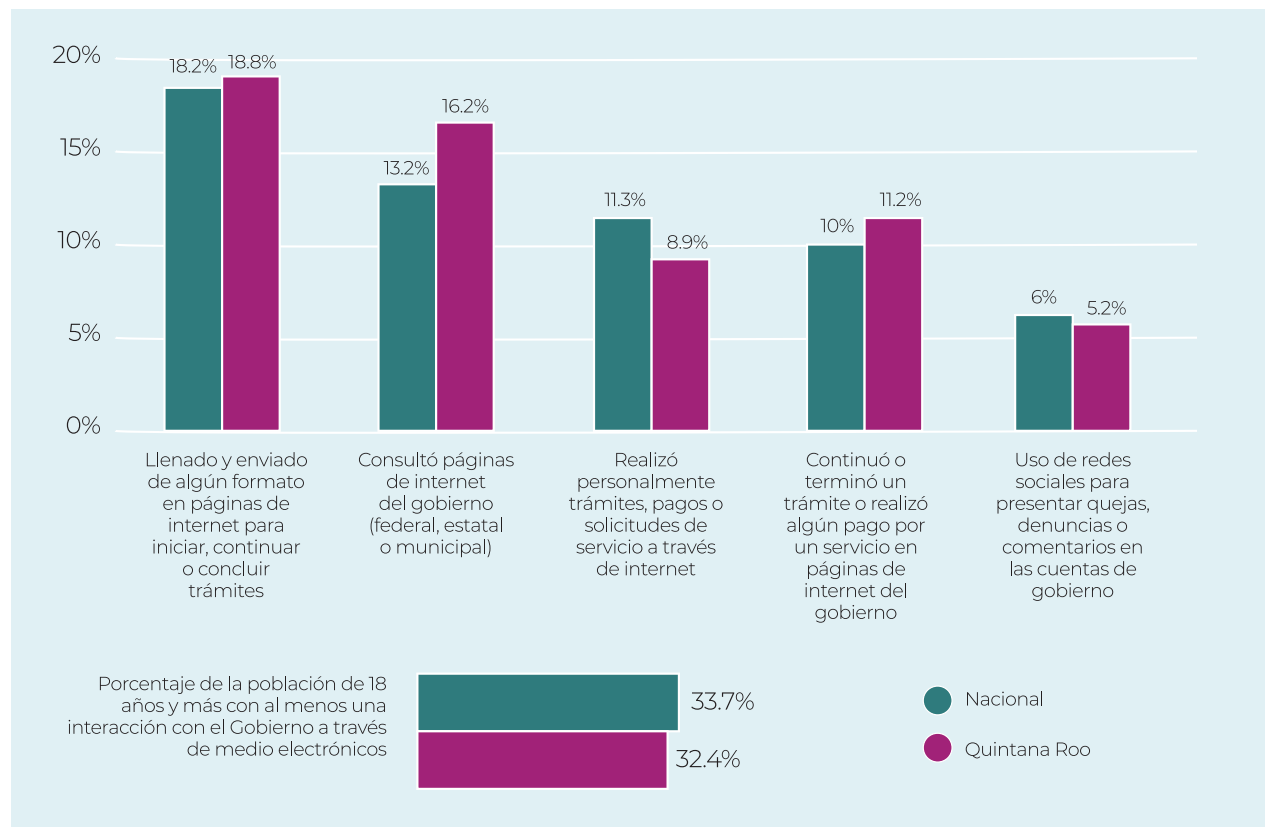


Fuente: Elaboración propia con datos de la CDDPAE, 2019

En Quintana Roo, en promedio una persona realizó 11.8 trámites, pagos o solicitudes de servicios en el año. De estos, 4 de cada 10 personas, acudieron a instalaciones de gobierno para realizarlos, lo cual habla del rezago en materia de digitalización de los trámites y servicios. Por su parte, 37% de las personas los realizaron vía cajero automático o quiosco inteligente y sólo 6.5% usaron internet. Cabe destacar que, a pesar de este bajo porcentaje (uso de internet) se nota un crecimiento entre 2017 y 2019 de casi cuatro puntos porcentuales. El pago en tiendas, bancos o farmacias fue del 10.7%. (INEGI, 2019)

Como se observa en la siguiente gráfica, sobre la digitalización de los trámites, la encuesta revela que menos de 2 personas de cada 10, llenó y envió algún formato por internet para iniciar, continuar o concluir trámites y 6% usó redes sociales para presentar quejas, denuncias o comentarios en las cuentas de gobierno.

**Gráfica 11. Interacción con el gobierno a través de internet  
Quintana Roo, 2019**



Fuente: Elaboración propia con datos de la CDDPAE, 2019

Es importante destacar que 6 de cada 10 personas que realizaron algún pago, trámite o solicitud de servicio reportaron haber tenido un problema. El problema más frecuentemente reportado (96%), fue el de haber encontrado barreras para la realización del trámite. También es importante aclarar que 14% reportaron haber enfrentado asimetrías de información como problema. Lo anterior da cuenta de los casos en los cuales la información sobre la documentación, pagos y requisitos en general, no se encuentra disponible, es confusa, ambigua o incompleta o bien, no resulta clara para la ciudadanía.

Cuando se evalúan los niveles de satisfacción con los trámites realizados, Quintana Roo se encuentra entre los estados peor calificados en nivel de satisfacción con el tiempo y trato destinado a trámites, pagos y solicitudes de servicios.

En cuanto al tipo de trámite donde más se reportan actos de corrupción son los que implican contacto con las autoridades de seguridad pública los que reflejan una tasa más alta.

**Tabla 12. Tasa de víctimas de actos de corrupción en al menos uno de los trámites**

Trámite	Tasa
Contacto con autoridades de seguridad pública	63 409
Permisos relacionados con la propiedad	43 066 *
Trámites para abrir una empresa	37 673 *

\*Las estimaciones no cuentan con la calidad estadística suficiente para realizar análisis cuantitativos, se muestran con fines cualitativos.

*Fuente: Elaboración propia con datos del ENCIG, 2019*

A continuación, se presentan, por municipio, los trámites más mencionados en cuanto a solicitud de dinero, por fuera de lo establecido en la ley.

**Tabla 13. Principales trámites en los cuales se les ha solicitado dinero, por fuera de lo establecido en la ley, por municipio Quintana Roo, 2019**

<b>Bacalar</b>	<b>Benito Juárez</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licencia de manejo</li> <li>2. Pago de multas por infracciones</li> <li>3. Permiso para construcción</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expedición de licencias: funcionamiento, manejo</li> <li>2. Pago de multas por infracciones</li> <li>3. Otro (acelerar trámites)</li> </ol>
<b>Cozumel</b>	<b>Othón P Blanco</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licencia de manejo</li> <li>2. Emplacamiento</li> <li>3. Pago de multas por infracciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pago de multas por infracciones</li> <li>2. Expedición de licencias: funcionamiento, manejo</li> <li>3. Otro (acelerar trámites)</li> </ol>
<b>Felipe Carrillo Puerto</b>	<b>Solidaridad</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licencia de manejo</li> <li>2. Permiso para construcción</li> <li>3. Trámites "del bienestar"</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expedición de licencias: funcionamiento, manejo</li> <li>2. Pago de multas por infracciones</li> <li>3. Otro (acelerar trámites)</li> </ol>
<b>Puerto Morelos</b>	<b>Lázaro Cárdenas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permiso para construcción</li> <li>2. Pago de multas por infracciones</li> <li>3. Licencia de manejo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trámites en registro civil</li> <li>2. Licencia de manejo</li> <li>3. Revisiones de CFE</li> </ol>
<b>Isla Mujeres</b>	<b>Tulum</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pago de multas por infracciones</li> <li>2. Trámites en catastro municipal</li> <li>3. Licencia de funcionamiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licencia de funcionamiento</li> <li>2. Trámites ante el Ministerio Público</li> <li>3. Pago de multas por infracciones</li> </ol>
<b>José María Morelos</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trámites ante el Ministerio Público</li> <li>2. Trámites en catastro municipal</li> <li>3. Pago de multas por infracciones</li> </ol>	

*Fuente: Elaboración propia con datos del CDDPAE, 2019*

En lo que respecta a la realización de trámites por parte de las unidades económicas (entendidas como establecimientos, desde una pequeña tienda hasta una gran fábrica) encargados de la producción y/o comercialización de bienes y/o servicios, mientras que, a nivel nacional, en promedio, una empresa realiza 20 trámites, pagos o autos de autoridad en un año, en Quintana Roo el número sube a casi 62, ubicándose como el estado con el mayor promedio de número de trámites anuales en el país.

A nivel nacional, al igual que en Quintana Roo, casi 3 de cada 10 unidades económicas consideró que el marco regulatorio que implica: realizar trámites, atender normas, obtener licencias, sacar permisos y las inspecciones gubernamentales; representó un obstáculo para el logro de los objetivos de su negocio. Por su parte, 32% del total de unidades económicas encuestadas, consideraron que las condiciones para cumplir con el marco regulatorio aumentaron entre 2019 y 2020. (INEGI, 2020)

Respecto de las barreras para el cumplimiento del marco regulatorio:

- > El 60.6% reportó el tiempo requerido para cumplir con el marco regulatorio.
- > El 29.2% reportó la disponibilidad de información regulatoria aplicable a la empresa
- > El 41.3% reportó la preparación y entrega de la información requerida por el gobierno
- > El 63.6% reportó la necesidad de proporcionar la misma información más de una vez
- > El 43.4% reportó la preparación para lidiar con las inspecciones
- > El 41.9% reportó la actualización frecuente ante la introducción de nuevas disposiciones
- > El 51% reportó el costo generado por los trámites

Por otra parte, en el estado de Quintana Roo, el 65.4% de las unidades económicas emitieron opiniones desfavorables sobre las cargas administrativas, ubicándose entre los 5 estados con mayor proporción de opiniones desfavorables en el país.



Durante 2020, en el país, 60.8% de las unidades económicas reportó “gastos” al realizar acciones relacionadas con las regulaciones a las que están sujetas. En promedio, en el país, cada unidad económica reportó un costo de 95,760 pesos por cargas administrativas.

En Quintana Roo, el porcentaje de unidades que reportó costos sube a 84%, ubicándose en cuarto lugar nacional después de Puebla, Jalisco y Chiapas. El costo monetario de cumplimiento promedio para cada unidad económica asciende a 218,437 pesos, siendo el tercer estado con mayor costo reportado.

En Quintana Roo, 42.5% de las unidades que realizaron trámites se manifestaron satisfechos, siendo el estado con el nivel de satisfacción más bajo del país.

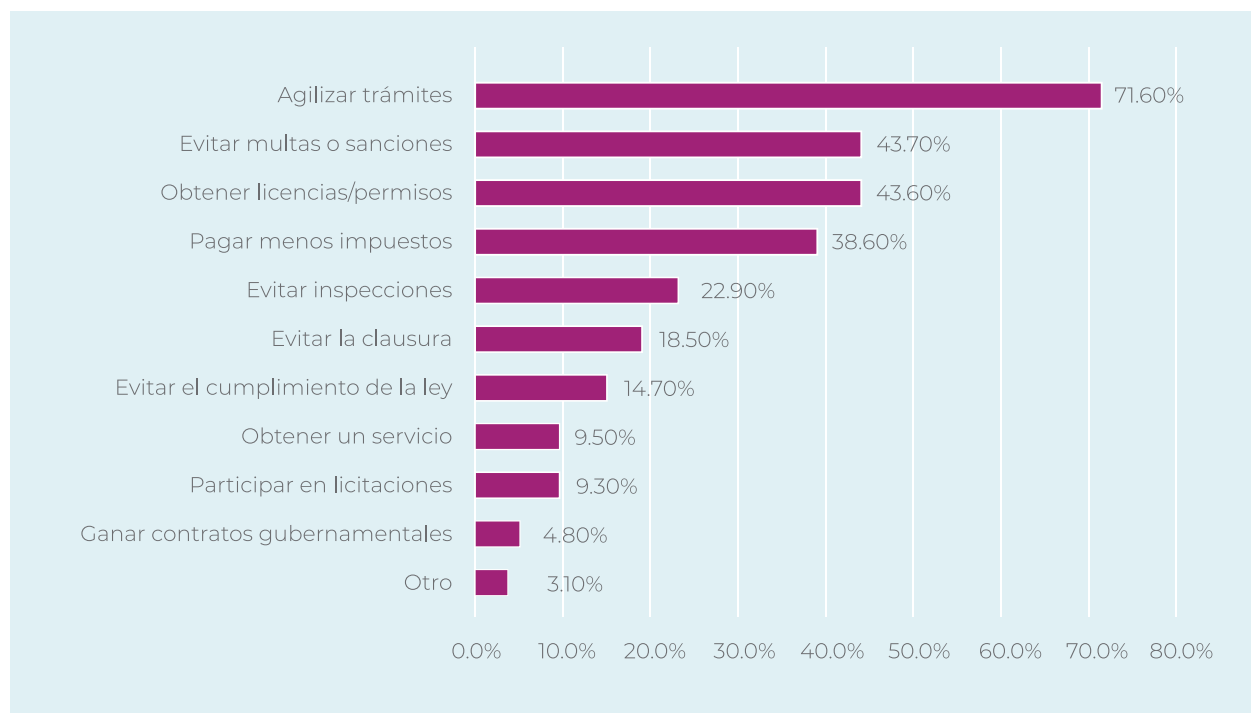
Por su parte, 8.6% de las unidades económicas reportaron al menos un problema a la hora de realizar trámites, siendo los más usuales las barreras (requisitos y costos excesivos, horarios restringidos y atención en ventanilla) y los problemas con el uso de las tecnologías.

En 10 estados de la República, entre ellos Quintana Roo, las unidades económicas (de todos los tamaños) ubican que la corrupción se encuentra entre los principales problemas que obstaculizan el crecimiento de estas. En Quintana Roo, una de cada 5 empresas manifiesta que la corrupción es un problema principal, ubicándose en cuarto lugar después de la inseguridad, la economía y la falta de apoyo del gobierno.

Al preguntarles de manera directa sobre la frecuencia de corrupción que perciben, el 84.4% manifestaron que ésta es frecuente o muy frecuente, siendo el sexto estado con mayor porcentaje de percepción negativa.

Como se observa en la gráfica a continuación, la principal causa, reportada por las unidades económicas, que las llevan a incurrir en actos de corrupción es la agilización de trámites, muy por debajo se ubica el evitar multas o sanciones y obtener licencias y permisos.

**Gráfica 12. Causas para incurrir en actos de corrupción, según percepción sobre su ejecución**  
Quintana Roo, 2020



*Fuente: Elaboración propia con datos de la (INEGI, 2020)*

Al igual que ocurre con las percepciones en lo individual, al preguntarles a las unidades económicas sobre la percepción de supuestos actos de corrupción, el conocimiento de estos y la participación directa, la tasa de ocurrencia tiende a disminuir. No obstante, y como se observa en la tabla a continuación, Quintana Roo se ubica entre los primeros estados del país con las mayores tasas de corrupción, en cuanto a percepción y participación.

Tabla 14. Conocimiento y/o participación en actos de corrupción en trámites, pagos, solicitudes de servicio y contacto con autoridades e inspecciones en Unidades Económicas  
México, 2020

Estados	Percepción de supuestos actos de corrupción	Conocimiento por terceros de actos de corrupción	Participación en al menos un acto de corrupción
	Tasa de prevalencia <sup>1</sup>	Tasa de prevalencia <sup>2</sup>	Tasa de prevalencia <sup>3</sup>
Estados Unidos Mexicanos	1880	2,578	260
Aguascalientes	745	589	94
Baja California	9,071	8,843	154
Baja California Sur	4,283	2,770	236
Campeche	4,568	2,308	516
Coahuila de Zaragoza	4,964	4,562	66
Colima	5,231	3,912	462
Chiapas	5,271	1,582	535
Chihuahua	289	120	63
Ciudad de México	4,766	2,812	723
Durango	4,338	2,627	713
Guanajuato	1,934	1,544	407
Guerrero	2,422	1,468	502
Hidalgo	4,933	3,138	1,219
Jalisco	239	69	55
Estado de México	7,516	1,939	803
Morelos	6,683	3,397	1,065
Nayarit	2,809	1,876	923
Nuevo León	2,403	1,648	889
Oaxaca	9,072	8,707	112
Puebla	6,681	4,601	1,344
Querétaro	4,510	2,942	552
Quintana Roo	8,082	2,486	2,467

San Luis Potosí	3,258	1,625	750
Sinaloa	5,102	1,450	2,630
Sonora	7,554	1,571	357
Tabasco	6,586	3,400	1,924
Tamaulipas	4,280	1,523	705
Tlaxcala	4,344	3,818	958
Veracruz de Ignacio de la Llave	7,969	1,218	271
Yucatán	3,703	4,034	600
Zacatecas	3,898	2,103	1,886

1 La tasa se calcula dividiendo el total de unidades económicas que realizaron por lo menos un trámite o fueron sujetas a una inspección y creen o han escuchado que existe corrupción, entre el total de unidades económicas que realizaron por lo menos un trámite o fueron sujetas a una inspección por 10 000 unidades.

2 La tasa se calcula dividiendo el total de unidades económicas que realizaron por lo menos un trámite o fueron sujetas a una inspección y tienen conocimiento de experiencias de corrupción en otra unidad económica, entre el total de unidades económicas que realizaron por lo menos un trámite o fueron sujetas a una inspección por 10 000 unidades.

3 La tasa se calcula dividiendo el total de unidades económicas que realizaron por lo menos un trámite o fueron sujetas a una inspección y que experimentaron algún acto de corrupción en al menos uno de ellos, entre el total de unidades económicas que realizaron por lo menos un trámite o fueron sujetas a una inspección por 10 000 unidades.

*Fuente: Elaboración propia con datos de la ENCRIGE, 2020*

## Contrataciones públicas

El Estado, en cualquiera de sus poderes y niveles de gobierno lleva a cabo contrataciones públicas, de montos variables, para desarrollar sus funciones constitucionales y legales. Se trata de una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos de estado, siempre y cuando se ejerzan los recursos para la provisión de bienes y servicios bajo estrictos criterios de calidad, oportunidad y costos. (Comisión Federal de Competencia Económica, 2018)

Las contrataciones públicas abarcan las adquisiciones de bienes y servicios; las contrataciones de obra pública y servicios relacionados con las mismas y los proyectos de asociación público-privada para el desarrollo de infraestructura o la prestación de servicios públicos.

Dentro del ámbito de las interacciones que involucran al gobierno y a la ciudadanía, el tema de las contrataciones públicas es crucial debido a la finalidad de éstas, por un lado: posibilitan impulsar el desarrollo social y económico, pero por otro, movilizan grandes montos económicos. Si éstas no se desarrollan con base en reglas y procedimientos claros, justificados y homologados, considerando en todo momento la posibilidad de conflictos de intereses, la existencia de espacios de riesgo para incurrir en hechos de corrupción es enorme. (Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, 2020)

Por su parte, las entidades federativas, como cualquier instancia pública deben trabajar con el objetivo de beneficiarse de las mejores condiciones de contratación en cuanto a precios, calidad, financiamiento y oportunidad. De allí la necesidad de construir e institucionalizar sistemas de contratación pública basados en procedimientos transparentes, eficientes, justificables e imparciales de tal forma que se asegure la provisión de bienes y servicios esenciales ajustados a los estándares mínimos de calidad.

En el país, pese a que existe la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM), este marco normativo no es aplicable a todos los ámbitos, poderes del estado, ni niveles de gobierno, así como tampoco a las 32 entidades federativas.

La heterogeneidad normativa actual para el ejercicio de recursos federales y estatales genera ambigüedad y riesgos de arbitrariedad. La falta de una Ley General para la regulación de todos los procesos de contratación en todos los ámbitos produce que los procedimientos no partan de los mismos principios generales de competencia e imparcialidad, a la vez que obstaculiza la transparencia y la participación porque no son criterios constantes en todas compras que realiza el Estado mexicano. (Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, 2020)

El estudio Miscelánea de Obstáculos Regulatorios llevado a cabo por la COFECE en 2016, muestra que las leyes en materia de contrataciones públicas de las entidades federativas pueden obstaculizar la competencia y la imparcialidad ya que existen 32 marcos normativos distintos para realizar estos procedimientos, generándose con ello, espacios para la arbitrariedad y contrataciones a modo, sin considerar los criterios básicos de calidad, eficiencia y precio. (Comisión Federal de Competencia Económica, 2016)

De manera resumida, lo que este estudio presenta es que, aunque la regulación entre entidades federativas varía, existen situaciones comunes. Los principales obstáculos regulatorios se resumen en:

- > Restricciones que limitan la entrada.
- > Requisitos o criterios que otorgan ventajas en favor de ciertos agentes, en detrimento de otros.
- > Restricciones que limitan la capacidad de las empresas para competir y diferenciarse entre sí.
- > Incentivos a los agentes económicos para reducir la rivalidad competitiva entre sí u obstaculizar el ingreso de competidores.
- > Costos elevados de participación.
- > Ausencia de mecanismos institucionales que favorezcan la competencia.
- > Falta de certeza jurídica.

De las problemáticas mencionadas, la que aplica para el estado de Quintana Roo, según este estudio de la normatividad en la materia, es que las licitaciones en materia de obra pública pueden ser estatales o locales, lo cual restringe la concurrencia de proveedores, ya que solo permiten la participación de aquellos con domicilio fiscal en el estado, disminuyendo las probabilidades de competencia que garanticen las mejores condiciones de contratación. (Comisión Federal de Competencia Económica, 2016)

Relacionado con lo anterior, el ejercicio Métrica de Transparencia de Obra Pública muestra que en el país no se han institucionalizado los procesos de planeación en el mediano y largo plazo, sino que éstos se elaboran para el corto plazo, bajo la lógica del periodo que dura una gestión administrativa. Además, estos proyectos no parten de diagnósticos y estudios previos, lo cual repercute en improvisaciones, retrasos y duplicación de tareas, llevando a mayores costos.

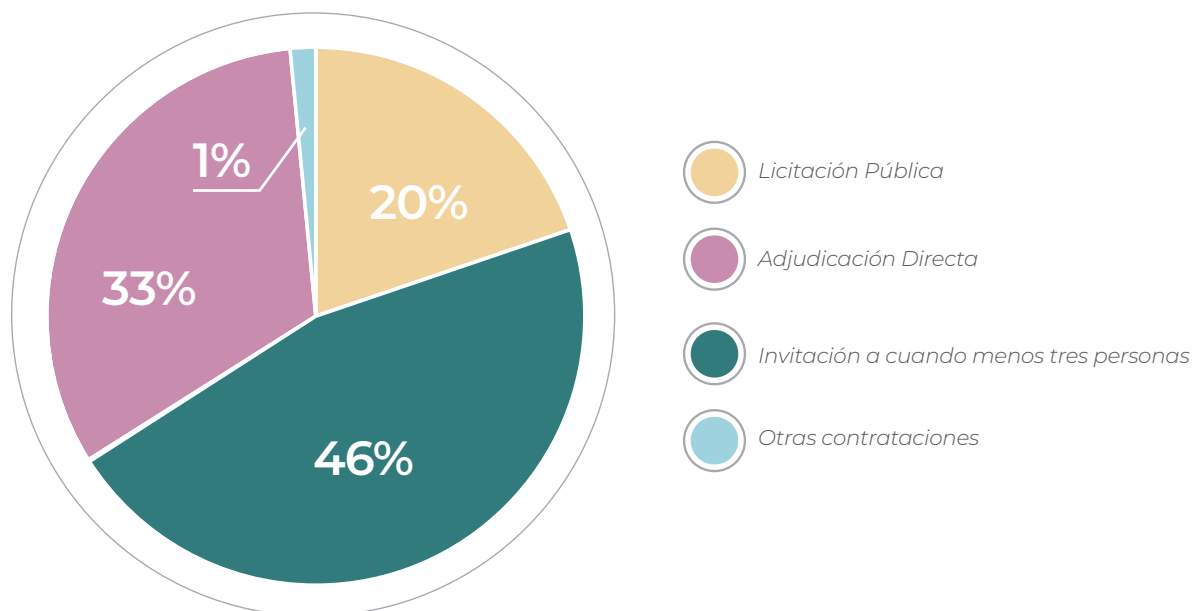
La falta de planeación abre paso a la discrecionalidad en la toma de decisiones sobre el precio y los contratistas que se requieren, además coarta la capacidad de vigilar que los trabajos sean de calidad por no haberse precisado todas las condiciones al inicio. Lo anterior repercute en el encarecimiento posterior de la obra y en la necesidad de hacer ajustes que en sí mismos, abran paso a riesgos de corrupción. (México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas, A. C., 2016)

Con la finalidad de tener una aproximación del ejercicio de gasto en contrataciones públicas en el estado de Quintana Roo, se analizan los contratos firmados en 2020 publicados en la Plataforma CompraNet, es decir, se trata de recursos federales, ejercidos en el estado.

En ese año, se firmaron un total de 1081 contratos por una suma total de 1,093,844,138.88 pesos.

Como se observa en la tabla a continuación, el 20% de los contratos fue asignado a través de un proceso de licitación pública, reflejándose con ello lo contrario a lo establecido en las leyes en la materia, es decir, que los procesos de asignación a través de invitaciones a cuando menos tres personas y adjudicaciones directas deben ser la excepción y no la regla.

**Gráfica 13. Contratos publicados en el Sistema CompraNet.**  
Quintana Roo 2020



Fuente: elaboración propia con datos de COMPRANET, 2020.

También es interesante notar que, de los 856 contratos asignados por mecanismos de excepción, el 11.6% fue de montos iguales o mayores a 1 millón de pesos.

## Cabildeo

El cabildeo es una práctica aún muy incipiente en la sociedad mexicana. Sirve para los propósitos específicos de grupos de interés, para posicionar sus temas en la agenda pública y de gobierno.

Sin duda alguna se trata de una herramienta sumamente poderosa ya que en sí misma encierra el ejercicio de derechos como el acceso a la información pública y la participación, sin embargo, sin principios y normas claras de funcionamiento, puede albergar riesgos de corrupción.

Estudios realizados por Organizaciones de la Sociedad Civil expertas en el tema, y documentados en la PNA, señalan que en México es usual el empleo de prácticas indebidas en las decisiones públicas, opacidad en la planeación y ejecución de las políticas públicas, así como potenciales riesgos de captura de las autoridades por parte de grupos de interés.

En términos generales, los esfuerzos por establecer una regulación de cabildeo en el área legislativa, nacional y estatal, en general, se limitan a transparentar las relaciones entre cabilderos y legisladores; prohibir el cohecho; y obligar a que las y los legisladores se abstengan de intervenir en situaciones donde incurran en conflictos de interés. Falta mucho en cuanto al fortalecimiento del marco normativo sobre todo en la tipificación de faltas y en el establecimiento de las sanciones respectivas, así como en la apertura amplia y accesible de la información para el escrutinio público.



## 7.2 Diseño estratégico

Ilustración 9. Contribución del Eje 3 a los ODS

Eje 3 Promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno-sociedad	<p><b>Objetivo específico 6</b></p> <p>Promover la implementación de programas, esquemas y mecanismos de mejora regulatoria, que erradiquen áreas de riesgo que propician la corrupción en las interacciones que establece la ciudadanía y empresas con el gobierno, al realizar trámites en ventanilla, y acceder a programas y servicios públicos.</p> <p><b>Objetivo específico 7</b></p> <p>Impulsar la adopción y homologación de un marco regulatorio y mecanismos de transparencia de las contrataciones públicas abiertas, asociaciones público, privadas y cabildeo, que garanticen interacciones íntegras e imparciales entre gobierno y sector privado</p>	Contribución con los ODS de la Agenda 2030			
					
		Contribución directa con las metas de los ODS		Contribución indirecta con las metas de los ODS	
		ODS	8,10,11,	ODS	9,16,17
		Metas ODS	8.2 8.8 8.10 10.2 10.3 11.A	Metas ODS	9.5 16.3 16.5 16.7 16.10 17.17 17.18

## Corto plazo

**PRIORIDAD 22: Fomentar la colaboración interinstitucional y el intercambio de información que permitan un fortalecimiento y simplificación de los puntos de contacto gobierno sociedad, como trámites, servicios, seguridad ciudadana, programas sociales, servicios educativos y de salud, entre otros.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
22.1 Promover la coordinación entre las autoridades de los órdenes de gobierno estatal y municipal, en su respectiva competencia, para la instalación y operación del Sistema Estatal de Mejora Regulatoria, de conformidad con la ley Estatal de Mejora Regulatoria y a través de mecanismos de gobierno y parlamento abierto.	22.1.1 Operación de mesas de trabajo, a través de mecanismos de gobierno y parlamento abierto, para la designación del Comisionado o Comisionada de Mejora Regulatoria y la instalación y operación participativa del Consejo de Mejora Regulatoria. 22.1.2 Operación de mesas de trabajo, a través de mecanismos de gobierno y cabildo abierto, para incidir en la instalación y operación de los Sistemas de Mejora Regulatoria de los municipios y las Comisiones Municipales de Mejora Regulatoria.	22.1 Comisionado/a de Mejora Regulatoria (por nombramiento del Poder Ejecutivo).	22.1.1 IDAIPQROO y CPC 22.1.2 CPC
22.2 Dar seguimiento, a través de mecanismos de gobierno y parlamento abierto, a la Estrategia Estatal de Mejora Regulatoria del Estado de Quintana Roo y a las herramientas del Sistema Estatal de Mejora Regulatoria, con el fin de articular la política de mejora regulatoria de los sujetos obligados y asegurar el cumplimiento de la Ley en la materia.	22.2.1 Seguimiento al diseño e implementación de la Estrategia de Mejora Regulatoria del Estado a través de mecanismos de gobierno y parlamento abierto. 22.2.2 Seguimiento a la implementación de las herramientas del Sistema Estatal de Mejora Regulatoria que incluya la Agenda Regulatoria Estatal y las Municipales; el Análisis de Impacto Regulatorio y los Programas de Mejora Regulatoria en el estado y los municipios, a través de mecanismos de gobierno, parlamento y cabildo abierto.	22.2 Comisionado/a de Mejora Regulatoria y CPC.	22.2.1 Comisionado/a de Mejora Regulatoria y CPC. 22.2.2 Comisionado/a de Mejora Regulatoria, IDAIPQROO y CPC.

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
22.1 Instalación y operación del Sistema Estatal de Mejora Regulatoria, de conformidad con la ley Estatal de Mejora Regulatoria.	Sistema Estatal de Mejora Regulatoria instalado y operando	Documento oficial de la CEMER que da constancias de la operación de mesas de trabajo a través de mecanismos de gobierno y parlamento abierto, para la designación del comisionado o comisionada y para la instalación de los Sistemas de Mejora Regulatoria.	SESAEQROO	1
22.2 Estrategia Estatal de Mejora Regulatoria del Estado de Quintana Roo implementada.	Estrategia implementada.	Publicación oficial de la CEMER de la Agenda Regulatoria Estatal y las Municipales; el Análisis de Impacto Regulatorio y los Programas de Mejora Regulatoria en el estado y los municipios, a través de mecanismos de gobierno.	SESAEQROO	1

## Corto plazo

**PRIORIDAD 23: Desarrollar e implementar un sistema de contratación pública abierta, sobre compras, adquisiciones y obras públicas, que incluya un padrón estatal de proveedores del sector público vinculados al Sistema Local de Información y a la Plataforma Digital Nacional.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
23.1 Desarrollar un portal único de contratación abierta (PUCA), que transparente las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios, infraestructura y deuda pública, que incluya un padrón estatal de proveedores del sector público vinculados al Sistema Local de Información y a la Plataforma Digital Nacional.	23.1.1 Diseño y operación del PUCA en adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios, infraestructura y deuda pública. 23.1.2 Emisión de los lineamientos de uso y funcionamiento del PUCA en coordinación con el Órgano Garante. 23.1.3 Generación de capacidades entre los sujetos obligados sobre el uso del PUCA para transparentar el ciclo de contrataciones públicas en el estado.	23.1 IDAIPQROO, SESAEQROO y CPC.	23.1.1 SESAEQROO, IDAIPQROO y CPC 23.1.2 SESAEQROO 23.1.3 IDAIPQROO
23.2 Vincular la información generada en el PUCA con los procesos de auditoría y fiscalización en el estado y los municipios de Quintana Roo.	23.2.1 Promoción de un acuerdo de vinculación con los OIC y con la ASE para que la información sea utilizada como una herramienta de rendición de cuentas y fiscalización, que pueda generar alertas automáticas. 23.2.2 Adopción de una herramienta para mapear riesgos de corrupción en la contratación, utilizando los datos abiertos que genere el portal, junto con los OIC y la ASE.	23.2 IDAIPQROO, SESAEQROO y CPC	23.2.1 SESAEQROO y CPC 23.2.2 SECOES, OIC, SESAEQROO y CPC

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
23.1 Portal único de contratación abierta (PUCA), en funcionamiento para transparentar las adquisiciones y arrendamientos de bienes y contratación de servicios, infraestructura y deuda pública, que incluya un padrón estatal de proveedores del sector público vinculados al Sistema Local de Información y a la Plataforma Digital Nacional.	Portal en funcionamiento.	PUCA en el portal oficial del IDAIPQROO.	SESAEQROO	1
23.2 OIC y la ASEQROO para que la información del PUCA sea insumo para los procesos de auditoría y fiscalización en el estado y los municipios de Quintana Roo.	Acuerdos de vinculación establecidos.	Convenios promovidos por el IDAIPQROO entre los 11 municipios. 2 Poder Ejecutivo, 1 Poder Judicial, OIC de los 6 Órganos Autónomos, 2 Poder legislativo.	SESAEQROO	22

# Corto plazo

**PRIORIDAD 24: Promover la creación y adopción de criterios y estándares de datos abiertos unificados en las compras, contrataciones y adquisiciones públicas, que acoten espacios de discrecionalidad, y mejoren su transparencia y fiscalización.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
24.1 Adoptar el Estándar de Contratación Pública Abierta (EDCA-MX) en el PUCA con el fin de promover el uso de datos abiertos en el ciclo de contrataciones del estado de Quintana Roo.	24.1.1 Socialización con sujetos obligados sobre el uso de estándares de datos abiertos en el estado de Quintana Roo. 24.1.2 Incorporación al PUCA del EDCA-MX adoptado por el SNA y a través del Subsistema 6 de la Plataforma Digital Nacional y por el SNT.	24.1 IDAIPQROO, SESAEQROO y CPC.	24.1.1 IDAIPQROO, SESAEQROO y CPC. 24.1.2 IDAIPQROO, SESAEQROO y CPC.
24.2 Generar capacidades institucionales en el estado de Quintana Roo sobre el uso de los estándares y criterios de datos abiertos a partir de la experiencia en el ámbito nacional e internacional.	24.2.1 Realización de un seminario sobre datos abiertos para el desarrollo sostenible en el estado de Quintana Roo. 24.2.2 Creación de mesas de trabajo y colaboración entre sujetos obligados para compartir buenas prácticas sobre el uso de datos abiertos.	24.2 IDAIPQROO, SESAEQROO y CPC	24.2.1 IDAIPQROO, SESAEQROO y CPC. 24.2.2 IDAIPQROO, SESAEQROO y CPC.

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
24.1 Estándar de Contratación Pública Abierta (EDCA-MX) adoptada en el PUCA con el fin de promover el uso de datos abiertos en el ciclo de contrataciones del estado de Quintana Roo.	Estándar adoptado.	Reportes generados por el IDAIPQROO que evidencian la incorporación del Estándar (EDCA-MX) en la PUCA.	SESAEQROO	1
24.2 Capacidades institucionales generadas en el estado de Quintana Roo sobre el uso de los estándares y criterios de datos abiertos a partir de la experiencia en el ámbito nacional e internacional.	Entes públicos.	Evidencia documental emitida por IDAIPOROO en la que se acreditan las capacidades institucionales generadas para el uso de estándares y criterios de datos abiertos en los 11 municipios. 2 Poder Ejecutivo 6 Órganos Autónomos, 2 Poder legislativo, 1 Poder Judicial.	SESAEQROO	22

# Mediano plazo

**PRIORIDAD 25: Promover la mejora, simplificación de los procesos institucionales y homologación de trámites y servicios públicos a través del desarrollo de sistemas de evaluación ciudadana y políticas de transparencia proactiva, en coordinación con el Sistema Estatal de Mejora Regulatoria.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
25.1 Construir un mecanismo de evaluación ciudadana que mida el grado de consolidación del Sistema Estatal de Mejora Regulatoria con el fin de visibilizar los avances en el ámbito estatal y municipal en la materia.	25.1.1 Construcción de un semáforo a nivel estatal y municipal que visibilice el grado de avance en la consolidación del Sistema Estatal de Mejora Regulatoria en Quintana Roo. 25.1.2 Máxima publicidad al estatus de los avances identificados por parte del sistema de evaluación ciudadana, respecto al grado de consolidación del Sistema Estatal de Mejora Regulatoria en Quintana Roo.	25.1 CPC	25.1.1 IDAIPQROO y CPC 25.1.2 IDAIPQROO y CPC
25.2 Desarrollar políticas de transparencia proactiva sobre trámites y servicios públicos que permitan identificar los servidores públicos autorizados para realizar actos de fiscalización en los municipios y el estado.	25.2.1 Construcción de padrones de servidores públicos autorizados para realizar actos de fiscalización en el cumplimiento de obligaciones administrativas en los municipios y el estado. 25.2.2 Promoción de la habilitación de un sistema de identificación escaneable para la ciudadanía que permita identificar a los servidores públicos autorizados para realizar actos de fiscalización en los municipios y el estado.	25.2 IDAIPQROO y CPC	25.2.1 SATQR, IDAIPQROO, SEDE, Tesorería Municipales y Unidades de Transparencia. 25.2.2 SATQR, IDAIPQROO, SEDE, Tesorería Municipales y Unidades de Transparencia.

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
25.1 Mecanismo de evaluación ciudadano del Sistema Estatal de Mejora Regulatoria, funcionando.	Mecanismo de evaluación funcionando.	Semáforo publicado en el portal oficial de la CEMER.	SESAEQROO	1
25.2 Sistema de identificación escaneable de servidores públicos autorizados para realizar actos de fiscalización en los municipios y el estado.	Sistema de identificación escaneable de servidores públicos funcionando.	Evidencia documental y gráfica oficial del IDAIPQROO de la existencia y operación del Sistema.	SESAEQROO	1

# Mediano plazo

## PRIORIDAD 26: Crear observatorios y laboratorios de innovación social para la gestión de riesgos de corrupción en los puntos de contacto gobierno - sociedad, así como para la vigilancia en compras y adquisiciones públicas.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
26.1 Promover la adecuación de un marco normativo que impulse los mecanismos de vigilancia ciudadana y Contraloría social en los puntos de contacto gobierno sociedad, en los procesos de contratación pública.	26.1.1 Promoción, a través de mecanismos de parlamento abierto, de reformas a la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios relacionados con Bienes Muebles en el Estado de Quintana Roo, con el fin de modernizar el sistema de contratación pública del estado hacia un sistema transaccional que incluya mecanismos de vigilancia ciudadana y contraloría social en los procesos de contrataciones que contempla la Ley. 26.1.2 Promoción, a través de mecanismos de parlamento abierto, reformas a la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas en el Estado de Quintana Roo con el fin de modernizar el sistema de contratación pública del estado hacia un sistema transaccional que incluya mecanismos de vigilancia ciudadana y contraloría social en los procesos de contrataciones que contempla la Ley.	26.1 SESAEQROO y CPC	26.1.1 PL, SEFIPLAN y CPC. 26.1.2 PL, SEOP y CPC.
26.2 Poner en marcha el mecanismo de testigos sociales, vigilantes ciudadanos y observadores ciudadanos para vigilar los procesos de contratación pública del PUCA.	26.2.1 Conformación de un observatorio ciudadano de contrataciones públicas que promueva los mecanismos de contraloría social y vigilancia ciudadana en procesos de contrataciones de alto impacto económico, registrados en el PUCA. 26.2.2 Vinculación de los hallazgos derivados de la observación ciudadana y los testigos sociales con procesos de denuncia por presuntas faltas administrativas y hechos de corrupción ante las autoridades correspondientes, a través de la PCD.	26.2 SESAEQROO y CPC	26.2.1 IDAIPQROO, SEFIPLAN, SEOP y CPC. 26.2.2 SESAEQROO, OIC, SECOES, FECC y CPC.

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2030
26.1 Reformas promovidas a través de mecanismos de parlamento abierto sobre la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios y Ley de Obras Públicas y Servicios	Leyes reformadas	Publicación en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo en la que se aprueba la reforma.	SESAEQROO	2
26.2 Observatorio ciudadano de contrataciones públicas funcionando.	Observatorio funcionando	Evidencia documental y gráfica proporcionada por el CPC sobre la existencia del colectivo ciudadano colaborando en PUCA.	SESAEQROO	1

# Largo plazo

**PRIORIDAD 27: Generar a través de mecanismos de gobierno abierto un sistema único que integre información sobre las políticas sociales, que incluya un catálogo estatal de programas sociales y un padrón universal de derechohabientes.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
27.1 Generar un sistema de alerta predictivo para las políticas sociales en el estado, que incluya la atención a indicadores de riesgos de corrupción en programas sociales, en la plataforma de transparencia presupuestaria.	27.1.1 Mapeo de elementos que conformen el sistema de alerta predictivo de la política social, que incluya la atención a indicadores de riesgos de corrupción en programas sociales (catálogo estatal de programas sociales, reglas de operación, padrón de derechohabientes, entre otros), incluidos en la plataforma de transparencia presupuestaria del estado de Quintana Roo. 27.1.2 Diseño informático para la automatización de las alertas de la política social en la plataforma de transparencia presupuestaria del estado de Quintana Roo.	27.1 SEDESO y CPC	27.1.1 SEDESO y CPC 27.1.2 SEFIPLAN y CPC.
27.2 Desarrollar un laboratorio ciudadano de análisis y difusión de la información sobre el comportamiento de las políticas sociales en el estado, a partir de la información contenida en la plataforma de transparencia presupuestaria del estado de Quintana Roo.	27.2.1 Fortalecimiento de capacidades ciudadanas para el análisis del comportamiento del sistema de alerta predictivo de la política social en la plataforma de transparencia presupuestaria. 27.2.2 Vinculación de los hallazgos derivados de la observación ciudadana del comportamiento de la política social, en la plataforma de transparencia presupuestaria, con procesos de difusión y, en su caso, denuncia ante las autoridades correspondientes, con herramientas de apoyo como la PCD.	27.2 SEDESO y CPC	27.2.1 SEDESO y CPC 27.2.2 SECOES, OIC, ASEQROO y FECC.

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2030
27.1 Sistema de alerta predictivo generado para las políticas sociales en Q. Roo que incluya la atención a indicadores de riesgos de corrupción en programas sociales, en la PTP.	PTP que contiene un Sistema de alerta predictivo para las políticas sociales en el estado de Quintana Roo.	Link oficial que evidencia la generación de las alertas predictivas para las políticas sociales generadas en la PTP.	SESAEQROO	1
27.2 Laboratorio ciudadano operando para el análisis y difusión de la información sobre el comportamiento de las políticas sociales en el estado, a partir de la información contenida en la PTP del estado de Quintana Roo.	Laboratorio ciudadano operando.	Evidencia de ejercicios ciudadanos realizados para analizar el comportamiento de las políticas sociales y sus hallazgos.	SESAEQROO	1

# Largo plazo

## PRIORIDAD 28: Impulsar la creación y homologación de principios normativos en materia de cabildeo y conflicto de interés dirigidos a la prevención y sanción de hechos de corrupción.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
28.1 Promover el diseño del marco normativo para ejercer el cabildeo dentro del Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo y los Ayuntamientos, dirigidos a la prevención del conflicto de interés y la sanción de hechos de corrupción.	28.1.1 Mapeo de instrumentos de referencia y buenas prácticas en el ámbito nacional e internacional sobre la regulación del cabildeo. 28.1.2 Diseño, a través de mecanismos de parlamento abierto, y difusión del marco normativo para ejercer el cabildeo dentro del Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo y los Ayuntamientos.	28.1 PL y CPC	28.1.1 SESAEQROO 28.1.2 PL, IDAIPQROO, MPIOS y CPC
28.2 Adoptar buenas prácticas nacionales e internacionales en materia de cabildeo y conflicto de interés dirigidos a la prevención y sanción de hechos de corrupción.	28.2.1 Creación y difusión de un registro estatal y municipal de cabilderos. 28.2.2 Generación y difusión de datos abiertos, oportunos e interoperables sobre registros de reuniones de los grupos de cabilderos, entre otros campos de información.	28.2 PL y CPC	28.2.1 PL, MPIOS y SESAEQROO 28.2.2 PL, MPIOS e IDAIPQROO

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2030
28.1 Marco normativo creado para ejercer el cabildeo dentro del Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo y los Ayuntamientos.	Marco Normativo creado a través de mecanismos de parlamento abierto	Publicación en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, del Marco Normativo para ejercer el cabildeo	SESAEQROO	1
28.2 Registro estatal de cabilderos.	Registro estatal de cabilderos.	Evidencia de la existencia del Registro estatal de cabilderos.	SESAEQROO	12



# Largo Plazo

**PRIORIDAD 29: Desarrollar e implementar políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que fortalezca la rendición de cuentas y la vigilancia social en materia de contrataciones públicas, asociaciones público-privadas y cabildeo, con especial atención a infraestructura, obra pública, seguridad pública y atención de emergencias sanitarias o fenómenos hidrometeorológicos, en colaboración con el Órgano Garante y su vinculación con el SNT.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
29.1 Adoptar entre los sujetos obligados del estado y municipios el Protocolo de Apertura durante Contingencias, co creado en el SNT, para su activación ante declaratorias de emergencia y desastres, con especial énfasis en la transparencia proactiva.	29.1.1 Promoción del Protocolo de Apertura durante Contingencias, co creado en el SNT entre los sujetos obligados del estado y municipios, con especial énfasis en las unidades y comités de transparencia. 29.1.2 Instalación de capacidades institucionales para la activación del Protocolo de Apertura durante contingencias, co creado en el SNT entre los sujetos obligados del estado y municipios, con especial énfasis en las unidades y comités de transparencia.	29.1 IDAIPQROO y CPC	29.1.1 IDAIPQROO 29.1.2 IDAIPQROO, Comités Especializados para la Atención de Emergencias, unidades y comités de transparencia en los municipios.
29.2 Institucionalizar el modelo de rendición de cuentas "Glosando Ando, Ciudadanización del Gasto" en las contrataciones públicas, con especial atención a asociaciones público-privadas y cabildeo, infraestructura, obra pública, seguridad pública y atención a declaratorias de emergencias y desastres en el estado y municipios.	29.2.1 Construcción de lineamientos/metodología para la identificación y procedimiento de rendición de cuentas sobre contratos públicos susceptibles de atenderse a través del modelo de Glosando Ando, Ciudadanización del Gasto. 29.2.2 Promoción de los lineamientos/metodología para la identificación y procedimiento de rendición de cuentas sobre contratos públicos susceptibles de atenderse a través del modelo de Glosando Ando, Ciudadanización del Gasto, para la participación e incidencia ciudadana en el ejercicio.	29.2 CPC	29.2.1 ASEQROO, SES-SEQROO y CPC 29.2.2 SESAEQROO y CPC

## Indicadores asociados a las estrategias

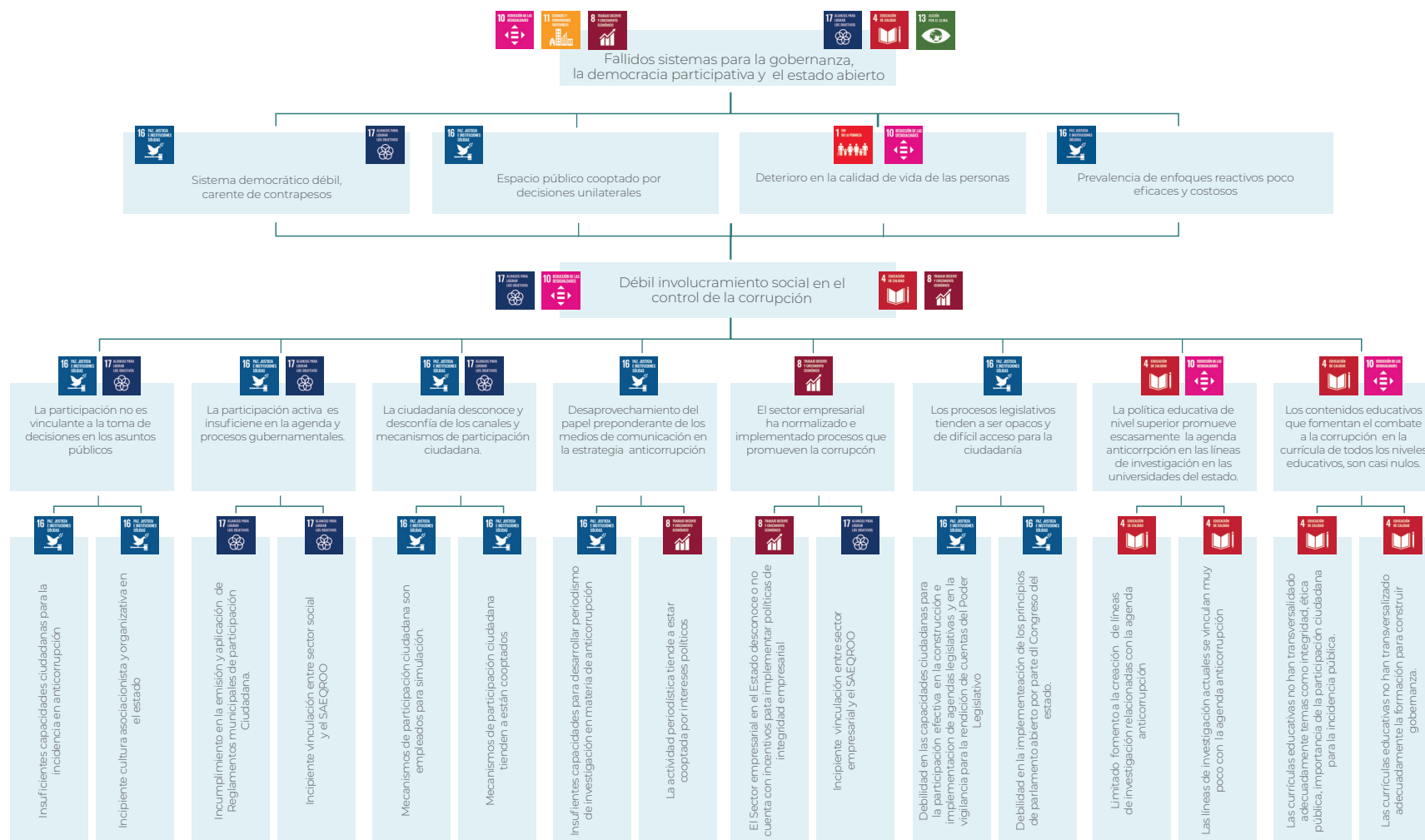
Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2030
29.1 Protocolo de Apertura durante Contingencias, co creado en el SNT, adoptado entre los sujetos obligados del estado y municipios	Protocolo adoptado	Evidencia del protocolo adoptado por los entes públicos.	SESAEQROO	22
29.2 Ejercicios de rendición de cuentas a través del modelo "Glosando Ando, Ciudadanización del Gasto" en las contrataciones públicas, con especial atención a asociaciones público-privadas y cabildeo, infraestructura, obra pública, seguridad pública y atención de emergencias y/o desastres.	Ejercicios realizados	Evidencia de los ejercicios realizados.	SESAEQROO	5

## 8. Sub programa 4

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

## 8.1 Diagnóstico: Débil involucramiento de la sociedad y el sector privado

Ilustración 10. Raíz causal 4.- Débil involucramiento de la sociedad y el sector privado.



**La cuartat raíz causal** da cuenta de la incipiente implicación y corresponsabilidad de la sociedad y del sector privado en el control de la corrupción, lo cual deriva en la débil existencia de contrapesos para las decisiones públicas. Como se ha observado en el diagnóstico, los pocos e inefectivos mecanismos de participación ciudadana para un verdadero ejercicio de Estado abierto, generan un gran vacío en materia de corresponsabilidad. Este apartado se sustenta en tres premisas: 1) el desarrollo de mecanismos efectivos de participación que favorezcan el involucramiento e inclusión social en el control de la corrupción, así como en la vigilancia y rendición de cuentas de las decisiones de gobierno; 2) la adopción y aplicación de principios, políticas y programas de integridad y anticorrupción en el sector privado y 3) la socialización y adopción de valores prácticos relevantes en la sociedad para el control de la corrupción.

En Quintana Roo, los ejercicios reales de Estado Abierto son apenas incipientes. Si bien existen mecanismos de participación, exigidos por ley para el desarrollo de planes y programas estatales y municipales, las posibilidades reales de ir más allá de la consulta popular para participar activamente en las decisiones de gobierno son aún muy limitadas.

El CNGSPySPE y el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales (CNGMyD) generan, de manera periódica, información sobre la apertura de espacios para la participación y/o consulta en los distintos ámbitos de gobierno. Además, definen dos formas a través de las cuales la participación se produce: los espacios de participación y/o consulta ciudadana y las propuestas y/o peticiones de atención recibidas por parte de la ciudadanía.

Según este Censo, en 2018 en Quintana Roo, la Administración Pública estatal abrió un total de 17 espacios para la participación y/o consulta ciudadana en diversos temas de interés, siendo educación y contraloría los que, en mayor medida, recibieron propuestas y/o peticiones.

Para 2019, el Censo Nacional de Poderes Legislativos Estatales del INEGI, reveló que no existió condición de apertura de espacios para la participación y/o consulta ciudadana en el Congreso de Quintana Roo en tema alguno, por lo tanto, tampoco se recibieron propuestas y/o peticiones de atención ciudadana en ese año. (INEGI, 2020)

Por otro lado, las administraciones públicas municipales, en total, según información del año 2016, abrieron 103 espacios. Las áreas que más peticiones y/o propuestas recibieron fueron planeación y evaluación y tránsito.

Tabla 15. Espacios para la participación y/o consulta ciudadana y número de propuestas recibidas en las administraciones públicas, Quintana Roo, 2018

Temas	Administración Pública del Estado		Administración Pública Municipales	
	Espacios para la participación y/o consulta ciudadana	Número de propuestas y/o peticiones recibidas en la Administración Pública Estatal	Espacios para la participación y/o consulta ciudadana	Número de propuestas y/o peticiones recibidas en las administraciones públicas municipales
Planeación y evaluación	1	2	6	862
Contraloría	1	1083	6	0
Vigilancia y/o denuncia de servidores públicos	1	2	4	2
Transparencia	1	225	5	0
Diseño de iniciativas de disposiciones normativas	1	0	0	0
Seguridad pública	1	40	7	61
Tránsito	0	0	4	4
Protección civil	1	15	4	12
Servicios públicos	0	0	8	35
Obras públicas	1	84	10	1
Desarrollo urbano	1	0	7	2
Desarrollo social	1	80	7	30
Desarrollo económico	1	3	3	0
Medio ambiente y ecología	1	0	6	21
Desarrollo rural	0	0	3	30
Presupuesto participativo	1	0	0	0
Educación	1	28842	6	6

Cultura	1	0	3	20
Deporte	1	0	5	19
Salud	0	0	8	35
Energía	0	0	1	0
Turismo	1	31	4	41
Otros	1	19	0	0

Fuente: Elaboración propia con datos de, CNGSPySP y CNGMyD, INEGI 2018

En el año 2016, la organización Participando por México, publicó los resultados de un estudio sobre Mecanismos de Participación Ciudadana a nivel municipal llevado a cabo en 2015, cuyo objetivo fue obtener información sobre la oferta institucional de éstos, por parte de los gobiernos municipales.

Conceptualizaron a los mecanismos de participación ciudadana como el conjunto de reglas, espacios, procesos, instrumentos, formas y acciones institucionalizados con los que interactúan la ciudadanía y las autoridades para influir en procesos de decisión pública.

Analizaron la oferta de mecanismos, clasificándolos en 4 categorías a través de las cuáles se ejerce la participación ciudadana: (i) mecanismos de democracia directa (Ej. referéndum y plebiscito), (ii) mecanismos de democracia deliberativa (Ej. presupuesto

participativo y Comités de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN), (iii) mecanismos consultivos (Ej. consulta ciudadana y comités vecinales) y (IV) mecanismos de atención ciudadana (Ej. contraloría ciudadana y sistemas de quejas y denuncias).

Para el estado de Quintana Roo, se encontró que todos los municipios<sup>7</sup> cuentan con normatividad municipal sobre participación ciudadana y similares, pero sólo el 78% contemplan mecanismos de participación ciudadana en la misma.

Según la normatividad vigente, ningún municipio del estado cuenta con mecanismos de democracia directa ni de atención ciudadana. En cambio, según las normativas municipales existen mecanismos consultivos y de democracia deliberativa, como es el caso de los COPLADEMUN.

<sup>7</sup> Nótese que, en 2015, el estado de Quintana Roo contaba con 10 municipios. El Decreto por medio del cual se creó el Municipio de Puerto Morelos, entró en vigor en enero de 2016. Tampoco se tuvo en cuenta el Municipio de Bacalar. Por su parte los Municipios de Felipe Carrillo Puerto y Cozumel, no enviaron información. De allí que todos los hallazgos contemplan a los municipios de Isla Mujeres, Lázaro Cárdenas, Benito Juárez, Solidaridad, Tulum, José María Morelos y Othón P. Blanco.

Cabe aclarar que, el hecho de que los mecanismos existan en la norma no significa que se encuentren institucionalizados y operando de manera sistemática en la realidad.

El estudio concluye, que en general, en el país, predominan mecanismos que generan una participación consultiva o selectiva en procesos de toma de decisión, sin embargo, la generación y consolidación de espacios y mecanismos de incidencia directa en la toma de decisiones alrededor de todo el ciclo de vida de las políticas públicas, es un tema pendiente en la agenda de todos los niveles de gobierno. (Participando por México, 2016)

En 2017, el CIDE, en conjunto con el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) llevaron a cabo un ejercicio denominado Métrica de Gobierno Abierto.

Como se comentó en líneas previas, Gobierno Abierto es un concepto reciente en las agendas públicas y gubernamentales que integra el componente de transparencia con el de participación ciudadana, bajo modalidades que va desde la consulta hasta la co-creación. (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales y Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C., 2016 y 2017)

El ejercicio Métrica de Gobierno Abierto lleva a cabo una metodología novedosa para estimar el nivel de acceso de la ciudadanía al quehacer gubernamental (transparencia) y a la incidencia en las decisiones (participación ciudadana). Este ejercicio pretende, además, sentar una línea base sobre la política de gobierno abierto del Estado mexicano.

La métrica considera que un gobierno es abierto cuando hace accesible información útil para la ciudadanía y cuando los mecanismos de participación posibilitan un verdadero involucramiento en la toma de decisiones. Además de las dos dimensiones mencionadas, el ejercicio considera dos perspectivas: la del gobierno y la de la ciudadanía.

Cabe también destacar que las revisiones incluyen a nueve tipos de sujetos obligados: ejecutivo, legislativo, judicial, autónomos, descentralizados, universidades, sindicatos, partidos y fideicomisos.

En el año 2019, se publicó la segunda edición de este índice, el cuál arrojó un resultado nacional de 0.52, valor que representa un incremento de 13 décimas respecto a la medición de 2017. La calificación obtenida en el Índice de Gobierno Abierto (IGA) resulta de un promedio simple de las calificaciones en dos dimensiones. La

calificación de la dimensión de transparencia es de 0.64, y está compuesta por transparencia desde la perspectiva gubernamental (0.72) y desde la ciudadana (0.56), mientras que la dimensión de participación es de 0.41, y está compuesta por la calificación de participación desde la perspectiva gubernamental (0.19) y participación desde la ciudadanía (0.58).

Al igual que en 2017, al desglosar el índice en sus componentes, se observa que la dimensión de transparencia tiene un valor muy superior a la de participación. Lo anterior se debe fundamentalmente a los avances en las instituciones y normativa en materia de transparencia, mientras que no existe aún un marco normativo ni institucional avanzado en materia de participación ciudadana.

Como se mencionó, ambas dimensiones son analizadas desde la perspectiva gubernamental y ciudadana. En el caso específico de la dimensión de participación ciudadana, desde la perspectiva de gobierno, se evalúa en qué medida el gobierno dispone de una oferta de mecanismos para la participación ciudadana. Por su parte, desde la perspectiva ciudadana, se analiza qué tanto la ciudadanía tiene las posibilidades de activar los mecanismos que le posibilitan la participación real para incidir en su desempeño cotidiano. Bajo este

enfoque, el ejercicio muestra que los gobiernos no cuentan con mecanismos ciudadanos para la toma de decisiones y cuando los tiene, son mínimos, dispersos e ineficaces y, aunado a ello, la ciudadanía no logra participar activamente en la toma de decisiones.

En comparación con la línea base presentada en la Métrica 2017, la calificación global nacional aumentó. En estos dos años se destaca un incremento notable en la calificación del funcionamiento de los mecanismos de acceso a la información y de la disponibilidad de información de obligaciones de transparencia en los portales institucionales. En cambio, respecto del componente sobre atributos de calidad y celeridad de las respuestas, no se observan cambios relevantes en la calificación, debido a tiempos largos de respuesta, contenidos poco claros e incompletos.

En la dimensión de participación ciudadana, hubo mejoras en el subíndice que mide la existencia y funcionamiento de espacios para que la ciudadanía haga llegar a las oficinas públicas de participación ciudadana, pero los sujetos obligados, pese a su obligatoriedad, no cuentan con evidencia de la existencia de espacios de participación ciudadana con incidencia real.

Una situación similar se observa cuando se analiza el índice en los



estados. Para el caso de Quintana Roo, el IGA fue de 0.58 (18 décimas más respecto de la calificación en 2017), observándose, al igual que en el caso nacional, calificaciones por encima de 0.50 para el caso de transparencia (0.72) y menores cuando se mide la participación ciudadana (0.45).

En la tabla a continuación se muestran las calificaciones de Quintana Roo para los dos años de reporte, donde se observan incrementos en las calificaciones de todas estas las dimensiones.

**Tabla 16. Calificaciones globales y por subíndices de la Métrica de Gobierno Abierto Quintana Roo, 2017 y 2019**

	2017	2019
<b>Índice de Gobierno Abierto IGA</b>	<b>0.40</b>	<b>0.58</b>
<b>Subíndice de Transparencia</b>	<b>0.53</b>	<b>0.72</b>
Transparencia perspectiva gubernamental TG	0.51	0.85
Transparencia perspectiva ciudadana TC	0.56	0.59
<b>Subíndice de participación</b>	<b>0.26</b>	<b>0.45</b>
Participación: perspectiva gubernamental PG	0.14	0.32
Participación: perspectiva ciudadana PC	0.38	0.52

*Fuente: Elaboración propia con base en INAI y CIDE, 2017 y 2019*

El diagnóstico presentado, da cuenta de cuáles son los principales temas que deben ser colocados en la agenda estatal y en las municipales, en cuanto a la vinculación de la sociedad civil en la construcción de sistemas libres de corrupción. La creación de esquemas y modelos robustos de participación ciudadana, basadas en ejercicios reales de gobierno abierto, que trasciendan las lógicas consultivas, y promuevan la co-creación entre autoridades y ciudadanía, son una cuenta pendiente y un eje modular en el diseño de una política anticorrupción.

En el año 2017, Alianza para el Parlamento Abierto (APA) en México, llevó a cabo el Diagnóstico de Parlamento Abierto<sup>8</sup> con el objetivo de ofrecer elementos concretos para mejorar el desempeño de las instituciones legislativas en materia de rendición de cuentas.

Para llevar a cabo este diagnóstico (el segundo en su tipo), se recuperaron los siguientes conjuntos de variables organizados en 10 principios:

- 1.** Derecho a la Información
- 2.** Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas
- 3.** Información Parlamentaria
- 4.** Información Presupuestal y Administrativa
- 5.** Información sobre Legisladores y Servidores Públicos
- 6.** Información Histórica
- 7.** Datos Abiertos y Software Libre
- 8.** Accesibilidad y Difusión
- 9.** Conflictos de Interés
- 10.** Legislan a favor de Gobierno Abierto

A nivel federal y tras analizar los congresos locales, los resultados apuntan a la necesidad de contar con mayores recursos de promoción de las agendas gubernamentales y parlamentos abiertos, disponibilidad y accesibilidad de la información de las y los legisladores y, un tema fundamental: los conflictos de interés. Sobre este último punto, ningún congreso local alcanza calificación aprobatoria.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para el estado de Quintana Roo y se explican brevemente, con la finalidad de arrojar luz sobre las acciones de política pública en la materia.

Los únicos conceptos (de los 10 enumerados anteriormente) en los que el estado obtiene el 100% son: derecho a la información e información histórica.

Sobre el primero, al igual que en el resto de las entidades, la calificación es alta debido a que se trata de información base de las obligaciones de transparencia incluidas en el marco normativo en el país: se refiere a estructura y organización de los procedimientos e instancias de transparencia del congreso local. No

<sup>8</sup> El concepto de Parlamento Abierto hace alusión a una institución legislativa que explica y justifica sus acciones y decisiones (rendición de cuentas), que garantiza el acceso a la información pública de manera proactiva e involucra en sus procesos a la pluralidad de grupos políticos y sociales, todo lo anterior, usando estratégicamente las TIC. (Alianza para el Parlamento Abierto, 2017)

obstante, lo que se ha podido constatar es que, si bien los congresos cumplen con esta obligación, no han avanzado en la implementación de mecanismos avanzados de transparencia proactiva, accesible y amigable a las personas que consultan, es decir, solamente, se limitan a cumplir la ley.

Los principios que obtuvieron las peores calificaciones son:

- > **Información sobre legisladores y servidores públicos:** en este rubro se califica la disponibilidad de información sobre las y los legisladores, el ejercicio de la función pública de representación que tiene asignada e información patrimonial y de intereses. Se obtiene una baja calificación debido a la baja calidad de la información publicada, además de constatar la inexistencia de la información sobre situación patrimonial y de conflictos de interés. Esto último figura como obligación en las leyes del SNA, aunque su publicidad no es obligatoria.
- > **Legislan a favor del gobierno abierto:** Quintana Roo no incluye las acciones de gobierno abierto en su marco normativo, aunque hay ejercicios estatales bajo sus principios. Se trata de una agenda incipiente aún con necesidades específicas de fortalecimiento.
- > **Conflictos de interés:** busca evaluar la existencia de disposiciones que eviten y detecten el conflicto de interés, es decir, sólo detecta si está regulado de manera interna en leyes o reglamentos. En Quintana Roo, las y los diputados tienen la obligación de excusarse de participar en procesos parlamentarios en los que tengan un potencial conflicto de interés; no obstante, no hay regulación específica sobre cabildeo, no se publican los casos de conflicto de interés que surgen en la legislatura, ni se cuenta con obligación de presentar declaración de intereses al inicio de la legislatura, ni mucho menos, con un registro público actualizado de éstas.
- > **Información presupuestal y administrativa:** en este rubro, desde la fecha en que reporta el estudio y la actual, se observan avances, aunque aún falta información correspondiente a presupuesto aprobado y ejercicio por los órganos administrativos y el presupuesto aprobado y ejercido por legislador.
- > **Datos abiertos y software públicos:** hay faltantes importantes de información como, por ejemplo, las versiones públicas de las declaraciones patrimoniales, los registros de votaciones, las versiones estenográficas y presupuestos, todos estos en formatos abiertos. Tampoco se utilizan softwares públicos.

**Tabla 17. Diagnóstico de Parlamento Abierto, desglosado por principios, Quintana Roo, 2017**

Principio	Resultado	Análisis de resultados
1. Derecho a la información.	100%	Cumple en su totalidad con las variables del indicador, por lo que se garantiza el acceso a la información.
2. Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas.	62%	No cuenta con información suficiente acerca de la integración y toma de decisiones. Sí se regulan mecanismos de participación ciudadana
3. Información Parlamentaria.	71%	Divulga información general sobre la integración y el número de comisiones, pero no está actualizada o completa
4. Información presupuestal y administrativa.	0%	No publica información alguna sobre el ejercicio del presupuesto.
5. Información sobre legisladores y servidores públicos.	39%	Las fichas de los legisladores contienen información general. No incluye información específica
6. Información histórica.	100%	Cuenta con una sección sobre las legislaturas anteriores
7. Datos abiertos y software público.	0%	No se usan formatos de datos abiertos y software público. No se facilita la descarga masiva de información
8. Accesibilidad y difusión.	67%	Promueven la transmisión en tiempo real. No mencionan los requisitos de acceso a las sesiones.
9. Conflicto de interés.	14%	Se regula el conflicto de interés. No hay información del resto de variables.
10. Legisla a favor del gobierno abierto.	33%	No ha aprobado leyes que impulsen la agenda de gobierno abierto, pero si promueve la agenda.



Muy satisfactorio (81 a 100)



Muy satisfactorio (61 a 80)



Insatisfactorio (41 a 60)




Muy insatisfactorio (21 a 40)



No cumple (0 a 20)


Fuente: Elaboración propia con datos de Alianza para el Parlamento Abierto en México, 2017



Finalmente, una situación reiterada en el congreso estatal es que, al producirse un cambio en la legislatura, se deja de ofrecer información de la legislatura mientras aún no está disponible la información de la nueva. (Alianza para el Parlamento Abierto , 2017)

## 8.2 Diseño estratégico

Ilustración 11. Contribución del Eje 4 a los ODS

Eje 4 Involucrar a la sociedad y el sector privado	<p><b>Objetivo específico 8</b></p> <p>Impulsar el desarrollo de mecanismos efectivos de participación que favorezcan el involucramiento e inclusión social en el control de la corrupción, así como en la vigilancia y rendición de cuentas de las decisiones de gobierno.</p> <p><b>Objetivo específico 9</b></p> <p>Promover la adopción y aplicación de principios, políticas y programas de integridad y anticorrupción en el sector privado.</p> <p><b>Objetivo específico 10</b></p> <p>Fomentar la socialización y adopción de valores prácticos relevantes en la sociedad para el control de la corrupción.</p>	Contribución con los ODS de la Agenda 2030			
					
		Contribución directa con las metas de los ODS		Contribución indirecta con las metas de los ODS	
		ODS	4,8,10,17	ODS	1,11,13
		Metas ODS	4.5 8.4 8.8 8.10 10.3 17.17	Metas ODS	1.5 1.A 11.A 13.3

## Corto plazo

**PRIORIDAD 30: Desarrollar una agenda estratégica, con un enfoque incluyente, de derechos humanos y género, y de incidencia ciudadana en el control de la corrupción, en la que se promueva el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana existentes en la materia, y la creación de nuevos esquemas y redes de colaboración social.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
30.1 Consolidar la integración y operación de la Red Ciudadana Anticorrupción (RCA) con el fin de vincularla transversalmente al logro de las estrategias y líneas de acción del Programa de Implementación de la Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.	30.1.1 Actualización y publicación del registro de organizaciones y personas integrantes de la RCA que incluya a actores clave de la sociedad civil, sector académico y empresarial, en la agenda anticorrupción del estado. 30.1.2 Transversalización de la incidencia de la RCA en los procesos de implementación de estrategias y acciones que integra el Programa de Implementación de la Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.	30.1 CPC	30.1.1 CPC 30.1.2 CPC
30.2 Implementar el Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público, adoptado por la SESNA y promovido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con la participación de la sociedad civil, para la construcción y publicación de mapas de riesgos y estrategias de prevención y mitigación.	30.2.1 Promoción de la metodología del Modelo de Gestión de Riesgos de Corrupción entre la sociedad civil para la identificación de entes públicos susceptibles de presentar riesgos de corrupción en el estado y los municipios. 30.2.2 Aplicación de la metodología del Modelo de Gestión de Riesgos de Corrupción con la participación de la sociedad civil organizada y difusión de los resultados.	30.2 SESAEQROO y CPC	30.2.1 SESAEQROO y CPC 30.2.2 SESAEQROO y CPC

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
30.1 Publicación del registro de organizaciones y personas integrantes de la RCA que incluya a actores clave de la sociedad civil, sector académico y empresarial, en la agenda anticorrupción del estado.	Publicación realizada.	Registro oficial promovido por el CPC, de la RCA.	SESAEQROO	1
30.2 Planes/programas de mitigación de riesgos derivados de los ejercicios coordinados a través de la sociedad civil para la adopción del Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el sector público.	Planes y programas de mitigación de riesgos construidos	Publicación del Plan y programas de mitigación de los 6 entes del SAEQROO.	SESAEQROO	6

## Corto plazo

### **PRIORIDAD 31: Implementar políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que promuevan la participación ciudadana y el ejercicio de derechos en el combate de la corrupción, en colaboración con el Órgano Garante y su vinculación con el SNT.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
proactiva para la prevención de riesgos de corrupción en la atención a temas coyunturales y de alta relevancia en el estado, en coordinación con el Órgano Garante.	31.1.1 Implementación de una estrategia de transparencia proactiva en los procesos de entrega-recepción de la administración pública del estado. 31.1.2 Implementación de una estrategia de transparencia proactiva en los procesos de fiscalización de la cuenta pública, por parte de la ASEQROO y de los entes públicos fiscalizados.	31.1 IDAIPQROO y CPC	31.1.1 IDAIPQROO, SECOES, SEFIPLAN y CPC. 31.1.2 IDAIPQROO, ASEQROO y CPC.
31.2 Desarrollar una estrategia ciudadana de adopción de compromisos de integridad y prevención de conflictos de interés en los procesos electorales del estado y sus municipios, en coordinación con el Órgano Garante.	31.2.1 Construcción y activación del Observatorio Electoral para la adopción de compromisos de integridad en las candidaturas a las presidencias municipales y a la gubernatura y congreso local, en coordinación con el IEQROO. 31.2.2 Máxima publicidad a la adhesión de las y los candidatos al Observatorio a través de estrategias de comunicación social.	31.2 IDAIPQROO y CPC	31.2.1 IDAIPQROO, IEQROO y CPC 31.2.2 CPC

#### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
31.1 Proyectos de transparencia proactiva enfocados a los procesos de entrega recepción de la Administración pública del estado y a la fiscalización de la cuenta pública.	Proyectos implementados.	Proyectos de transparencia proactiva en procesos de entrega recepción y, en los procesos de fiscalización implementados por el IDAIPQROO.	SESAEQROO	2
31.2 Observatorio Electoral habilitado y operando previo al arranque de los procesos electorales del estado y los municipios.	Observatorio Electoral habilitado y operando.	Portafolio de evidencias de inicio y conclusión del observatorio Electoral, generado por el IDAIPQROO y el CPC.	SESAEQROO	1



# Corto plazo

## PRIORIDAD 32: Fomentar el desarrollo y uso de mecanismos colaborativos y digitales de participación ciudadana para articular propuestas de combate a la corrupción desde la sociedad.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
32.1 Construir, en coordinación con sociedad civil organizada, ejercicios de apertura gubernamental del ciclo de políticas públicas ambientales y de desarrollo urbano, alineadas a la Agenda 2030, en los municipios y el estado, a fin de fortalecer la supervisión, vigilancia y participación ciudadana en los procesos de actualización de marcos normativos, así como de planeación, aprobación, ejecución y evaluación de estos instrumentos.	32.1.1 Co creación, en coordinación con sociedad civil organizada, de una metodología integral, que contemple buenas prácticas en el desarrollo de indicadores de riesgos de corrupción para el análisis de marcos normativos y ciclo de políticas públicas ambientales y de desarrollo urbano, alineadas a la Agenda 2030, en los municipios y el estado. 32.1.2 Diseño y operación de un repositorio digital ciudadano, que visibilice el estatus de los indicadores de riesgos de corrupción en los marcos normativos y ciclo de políticas públicas ambientales y de desarrollo urbano, alineadas a la Agenda 2030, en los municipios y el estado.	32.1 CPC	32.1.1 CPC 32.1.2 CPC
32.2 Vincular el análisis de los indicadores en los ejercicios de apertura gubernamental de políticas públicas con el desarrollo de una agenda que contemple a las autoridades responsables de los procesos de actualización de marcos normativos, así como de planeación, aprobación, ejecución y evaluación de las políticas públicas ambientales y de desarrollo urbano, en los municipios y el estado.	32.2.1 Realización y activación, en momentos clave, de mesas ciudadanas, conformadas por personas expertas, para el análisis de los indicadores de riesgos de corrupción, identificados en los ejercicios de apertura gubernamental de políticas públicas ambientales y de desarrollo urbano. 32.2.2 Construcción participativa de una propuesta de agenda de gobierno abierto, derivada de las mesas ciudadanas de análisis, que contemple medidas en el corto, mediano y largo plazo para la prevención y atención de riesgos de corrupción en los marcos normativos y ciclo de políticas públicas ambientales y de desarrollo urbano, en los municipios y el estado.	32.2 CPC	32.2.1 CPC 32.2.2 SEDETUS, SEMA, IMPLANES MPALES, PPA, ID-AIPQROO y CPC.

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
32.1 Número de mesas ciudadanas de trabajo que se activan en momentos clave del ciclo de políticas públicas ambientales y de desarrollo urbano del estado de Quintana Roo y sus municipios.	Mesas de trabajo ciudadanas activadas.	Evidencia gráfica y reportes del grupo colegiado de monitoreo y vigilancia, proporcionados por el CPC.	SESAEQROO	3
32.2 Recomendaciones técnicas ciudadanas, a través de mecanismos de gobierno abierto en materia de políticas públicas ambientales y de desarrollo urbano, en los municipios y el estado.	Recomendaciones emitidas.	Documento que contiene las recomendaciones técnicas emitidas por parte del CPC.	SESAEQROO	3

## Corto plazo

**PRIORIDAD 33: Fomentar la conformación de una coalición de empresas íntegras en el estado, que impulse la adopción de buenas prácticas internacionales en la materia dentro de sus sectores que se vincule con gobierno para co crear procesos eficaces y eficientes.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
33.1 Implementar el modelo de adhesión a la Alianza por la Integridad Empresarial en el Estado de Quintana Roo con el fin de promover buenas prácticas en el sector empresarial, que los lleve al cumplimiento normativo que establece la Ley General de Responsabilidades Administrativas.	33.1.1 Mapeo de las agrupaciones empresariales susceptibles de adherirse a la alianza por la Integridad Empresarial en el estado de Quintana Roo. 33.1.2 Diseño y operación del convenio de adhesión de las agrupaciones empresariales a la Alianza por la Integridad Empresarial en el Estado de Quintana Roo. 33.1.3 Generación de un distintivo de integridad empresarial que contemple el cumplimiento de indicadores de integridad.	33.1 SESAEQROO y CPC	33.1.1 CPC 33.1.2 SESAEQROO y CPC 33.1.3 SESAEQROO, SEDE y CPC.
33.2 Promover en el sector empresarial del estado de Quintana Roo la adopción de iniciativas internacionales para la integridad corporativa.	33.2.1 Réplica, en el sector empresarial del estado, del modelo de mentoría de la iniciativa global Alliance for Integrity y del PNUD. 33.2.2 Promoción, entre el sector empresarial, para la adopción de la Caja de Herramientas de Integridad Corporativa desarrollada por el PNUD.	33.2 SESAEQROO y CPC	33.2.1 CPC 33.2.2 CPC

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2024
33.1 Modelo de adhesión por la integridad empresarial en el estado de Quintana Roo, para el cumplimiento de la LGRA, diseñado	Modelo de adhesión por la integridad empresarial diseñado.	Documento que contiene el Modelo de adhesión por la integridad corporativa, elaborado por el CPC.	SESAEQROO	1
33.2 % de empresas capacitadas que obtienen el distintivo del Modelo de adhesión a la Alianza por la Integridad Empresarial en el Estado de Quintana Roo.	% empresas que obtienen el distintivo.	Portafolio de evidencias proporcionado por el CPC que exhibe las empresas que obtuvieron el distintivo comparado con las que se capacitaron en la adopción de iniciativas internacionales de integridad corporativa.	SESAEQROO	30

# Mediano plazo

**PRIORIDAD 34: Promover la incidencia ciudadana, a través de mecanismos de participación ciudadana, en los procesos normativos, administrativos y operativos del estado y municipios, para la prevención y combate a la corrupción.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
34.1 Crear un catálogo estatal de mecanismos de participación ciudadana que contribuya a la incidencia formal y efectiva de la vigilancia ciudadana en la prevención y combate de la corrupción.	34.1.1 Promoción de programas formativos sobre mecanismos de participación ciudadana que fortalezcan las capacidades de OSC y ciudadanía para la incidencia en procesos claves normativos, administrativos y operativos del estado y los municipios. 34.1.2 Construcción y máxima difusión de un catálogo de herramientas ciudadanas para la incidencia en los procesos clave normativos, administrativos y operativos del estado y los municipios.	34.1 CPC	34.1.1 CPC 34.1.2 CPC
34.2 Dar seguimiento a la construcción de reglamentos de participación ciudadana en los municipios del estado, con el fin de dar certeza jurídica a la ciudadanía en el ejercicio del derecho a participar.	34.2.1 Promoción de mecanismos de gobierno abierto en el diseño de reglamentos de participación ciudadana en los municipios, que promuevan el ejercicio libre ciudadano de propuestas e iniciativas. 34.2.2 Promoción de la institucionalización del cabildo abierto en los municipios del estado.	34.2 CPC	34.2.1 CPC 34.2.2 CPC

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
34.1 Catálogo de mecanismos de participación ciudadana creado.	Catálogo creado.	Catálogo creado. Publicación electrónica del catálogo, por parte del CPC.	SESAEQROO	1
34.2 Reglamentos de participación ciudadana creados y/o actualizados.	Reglamentos de participación ciudadana creados y/o actualizados.	Publicación oficial de la aprobación de los Reglamentos de participación aprobados por los 11 municipios.	SESAEQROO	11

# Mediano plazo

**PRIORIDAD 35:** Articular esquemas de colaboración con la sociedad civil organizada en los municipios, que propicie el desarrollo del ciclo de vida de programas anticorrupción para el desarrollo sostenible, orientados a atender las causas y riesgos de corrupción en los contextos locales.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
35.1 Impulsar, en coordinación con la sociedad civil organizada, el diseño y presupuestación de Programas Anti-corrupción Municipales (PAM) o estrategias que aseguren su alineación a este Programa de Implementación de la PAEQROO, así como la adopción del EbDH y la PG.	35.1.1 Desarrollo de una estrategia de difusión de los PAM en los municipios del estado de Quintana Roo, que contemple la socialización de estos instrumentos entre la sociedad civil del ámbito local, así como mesas de trabajo con actores clave en los procesos de planeación y presupuestación municipal. 35.1.2 Seguimiento al diseño técnico de los PAM y su inclusión en el ciclo presupuestario de los municipios.	35.1 CPC	35.1.1 CPC 35.1.2 CPC
35.2 Impulsar, en coordinación con la sociedad civil organizada, el seguimiento y evaluación de PAM o estrategias, que promuevan la participación, transparencia y rendición de cuentas en el desarrollo de estos instrumentos en el ámbito municipal.	35.2.1 Seguimiento, en coordinación con la sociedad civil organizada del ámbito local, a los avances en la implementación de los PAM o de las estrategias y la generación de espacios para el análisis de oportunidades de mejora y rendición de cuentas. 35.2.2 promoción de los procesos de evaluación participativos de los PAM, que contemple la identificación de buenas prácticas, las oportunidades de mejora y la rendición de cuentas.	35.2 CPC	35.2.1 CPC 35.2.2 CPC

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores		Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
35.1	Número de municipios con PAM construidos y alineados al Programa de Implementación de la PAEQROO.	Municipios con PAM construido.	Publicación oficial de los PAM por parte de los 11 municipios.	SESAEQROO	11
35.2	PAM monitoreados y evaluados con intervención de la ciudadana como mecanismo de transparencia y rendición de cuentas.	PAM monitoreados.	Informes publicados por el CPC sobre el monitoreo de los PAM, realizados en coordinación con la sociedad civil organizada.	SESAEQROO	11

# Mediano plazo

## PRIORIDAD 36: Colaborar con la Secretaría de Educación de Quintana Roo en materia de formación cívica, ética, integridad, enfoque de derechos humanos y género para la incorporación de estos contenidos en los programas educativos

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
36.1 Promover en conjunto con la Secretaría de Educación de Quintana Roo el diseño de un programa estratégico que oriente la investigación con líneas sobre anticorrupción y la actualización de programas de asignaturas en el nivel superior de Instituciones públicas y privadas en el estado, que incorporen contenidos temáticos en la materia.	36.1.1 Impulso a la creación de líneas de investigación en materia anticorrupción en las instituciones de educación superior, públicas y privadas del estado. 36.1.2 Diseño participativo de una batería de opciones temáticas sugeridas para la actualización de programas de asignaturas en las IES del estado, así como la institucionalización de programas formativos complementarios, que incorporen temas de integridad, formación cívica y ética desde el enfoque preventivo para el combate a la corrupción.	36.1 SEQ y CPC	36.1.1 SEQ, COQCyT y CPC 36.1.2 SEQ y CPC
36.2 Desarrollar material lúdico educativo en educación básica, así como contenidos educativos para la educación media superior y superior que incorporen contenidos educativos en materia de transparencia y acceso a la información pública, formación cívica, ética e integridad, con Ebdh y PG. Para la educación media superior y superior.	36.2.1 Construcción en colaboración con la Secretaría de Educación de Quintana Roo una propuesta de material lúdico educativo para su aplicación en el nivel básico del estado. 36.2.2 Co creación, con la Secretaría de Educación de Quintana Roo, de contenidos educativos en materia de transparencia y acceso a la información pública, formación cívica, ética e integridad, con Ebdh y PG. Para la educación media superior y superior.	36.2 SEQ y CPC	36.2.1 SEQ, ID-AIPQROO y CPC 36.2.2 SEQ, ID-AIPQROO y CPC

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
36.1 Programa estratégico enfocado a la investigación y la actualización de un programa estratégico de educación superior pública y privada, orientada a líneas anticorrupción.	Programa estratégico diseñada	Publicación oficial de los SEQ en donde instruye el programa estratégico enfocado a la investigación y actualización de PE en el nivel superior.	SESAEQROO	1
36.2 Material lúdico y contenidos educativos creados para la educación básica, media superior y superior.	Materiales lúdicos y educativas co creadas	Evidencia documental y gráfica oficial proporcionada por el CPC sobre los materiales co creados en coordinación con los SEQ	SESAEQROO	6

# Mediano plazo

## PRIORIDAD 37: Adoptar prácticas homogéneas de parlamento abierto en el Poder Legislativo.

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
37.1 Desarrollar una política de transparencia proactiva y formación ciudadana para la presentación y seguimiento a iniciativas ciudadanas de ley ante el Congreso del Estado de Quintana Roo.	37.1.1 Impulso a la formación ciudadana para la incidencia efectiva en los procesos legislativos. 37.1.2 Construcción de un micrositio del Congreso del Estado de Quintana Roo, que transparente y permita dar seguimiento a las iniciativas ciudadanas de Ley, de acuerdo con el estatus que éstas presentan.	37.1 PL y CPC	37.1.1 PL y CPC. 37.1.2 PL, IDAIPQROO y CPC.
37.2 Impulsar el ejercicio de apertura institucional en el Congreso del Estado y la Auditoría Superior del Estado a través de la aplicación de los principios del parlamento abierto.	37.2.1 Desarrollo del ejercicio de apertura institucional en el Congreso del Estado a través de la aplicación de los principios del parlamento abierto. 37.2.2 Desarrollo del ejercicio de apertura institucional de la Auditoría Superior del Estado a través de la aplicación de los principios del parlamento abierto.	37.2 IDAIPQROO y CPC	37.2.1 IDAIPQROO, PL Y CPC. 37.2.2 IDAIPQROO, PL, ASEQROO y CPC.

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2027
37.1 Un Micrositio del Congreso del Estado de Quintana Roo, en funcionamiento para la presentación y el seguimiento a iniciativas ciudadanas de ley, funcionando.	Micrositio funcionando	Link oficial del Micrositio en el portal del H. Congreso del Estado	SESAEQROO	1
37.2 Ejercicio de apertura institucional en el H. Congreso del Estado y la Auditoría Superior del Estado a través de la aplicación de los principios del parlamento abierto, logrado.	Ejercicios de apertura institucional logrado.	Evidencia documental y gráfica de la apertura institucional en el Congreso del Estado y la ASEQROO a través de principios de Parlamento abierto.	SESAEQROO	1
Calificación obtenida en el Diagnóstico de parlamento abierto para el estado de Quintana Roo "Muy satisfactorio" alcanzado.	Calificación alcanzada.	Reporte oficial del Diagnóstico de Parlamento abierto para el Estado de Quintana Roo, generado por Alianza para el Parlamento Abierto.	SESAEQROO	1

# Largo plazo

**PRIORIDAD 38: Fortalecer el papel del CPC en los procesos de comunicación y promoción de la cultura de la integridad y el combate a la corrupción, con especial énfasis en los sectores social y empresarial.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
38.1 Vincular a medios de comunicación con la agenda anticorrupción del SAEQROO, así como con temas de atención prioritaria del CPC con el fin de generar una masa crítica respecto a la importancia de la anticorrupción para el desarrollo sostenible.	38.1.1 Desarrollo periódico de ruedas de prensa que den cobertura a temas de atención prioritaria para el CPC y la agenda del SAEQROO 38.1.2 Generación de mecanismos de vinculación con las instancias responsables de la comunicación social en el estado y los municipios para promover espacios permanentes de difusión de la agenda del SAEQROO.	38.1 CPC	38.1.1 CPC 38.1.2 CGC y SQCSQROO y CPC
38.2 Promover la generación de periodismo de investigación en torno a temas de interés público y en los que el SAEQROO tiene un papel preponderante.	38.2.1 Promoción de seminarios sobre periodismo de investigación vinculado a la anticorrupción. 38.2.2 Creación del premio al periodismo de investigación en materia de anticorrupción en el estado.	38.2 CPC	38.2.1 CPC 38.2.2 CPC

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2030
38.1 Acciones generadas para vincular a los medios de comunicación con la agenda anticorrupción del SAEQROO, así como con temas de atención prioritaria del CPC.	Acciones de vinculación generadas en la materia.	Evidencias de las acciones de vinculación.	SESAEQROO	45
38.2 Acciones creadas por el CPC para promover el periodismo de investigación en materia de anticorrupción.	Acciones creadas.	Evidencias de las acciones de promoción creadas por el CPC, en la materia.	SESAEQROO	8

# Largo plazo

**PRIORIDAD 39: Apoyar la identificación de fuentes de financiamiento y de fomento para el desarrollo de proyectos de investigación y la articulación de redes ciudadanas que contribuyan al combate de la corrupción desde la sociedad civil y la academia.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
39.1 Desarrollar ferias periódicas para el fomento y la obtención de financiamiento de proyectos propuestos desde sociedad civil organizada, en materia de anticorrupción.	39.1.1 Mapeo de donantes nacionales e internacionales que puedan financiar proyectos en materia de anticorrupción. 39.1.2 Organización de las ferias periódicas con convocatorias a sociedad civil organizada con donantes internacionales y nacionales con el objetivo de generar un diálogo para lograr el financiamiento de proyectos en materia de anticorrupción.	39.1 CPC	39.1.1 CPC 39.1.2 CPC
39.2 Desarrollar ferias periódicas para el fomento y la obtención de financiamiento de proyectos de investigación desde la academia, en materia de anticorrupción.	39.2.1 Mapeo de donantes nacionales e internacionales que puedan financiar proyectos de investigación desde la academia, en materia de anticorrupción. 39.2.2 Organización de las ferias periódicas con convocatoria a la academia y a los donantes internacionales y nacionales con el objetivo de generar un diálogo para lograr el financiamiento de proyectos de investigación en materia de anticorrupción.	39.2 CPC y SEQ	39.2.1 CPC, SEQ y COQCyT 39.2.2 CPC, SEQ y COQCyT

## Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores		Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2030
39.1	Ferias desarrolladas para el fomento y la obtención de financiamiento de proyectos propuestos desde sociedad civil organizada, en materia de anticorrupción.	Ferias desarrolladas.	Evidencia del desarrollo de las Ferias.	SESAEQROO	5
39.2	Ferias desarrolladas para el fomento y la obtención de financiamiento de proyectos propuestos desde sociedad civil organizada, en materia de anticorrupción.	Ferias desarrolladas.	Evidencia gráfica y documental del desarrollo de las Ferias.	SESAEQROO	2



# Largo plazo

## **PRIORIDAD 40: Articular esfuerzos para la realización de campañas de comunicación, con enfoque de derechos humanos y género, sobre la corrupción, sus costos, implicaciones y elementos disponibles para su combate.**

Estrategias	Líneas de Acción	Responsables de coordinar las estrategias	Responsables de ejecutar las líneas de acción
40.1 Establecer criterios de comunicación social en el SAEQROO, que incluya EbDH y la PG, con el fin de generar contenidos armonizados respecto al desarrollo de la agenda anticorrupción.	40.1.1 Elaboración de lineamientos de comunicación social para el SAEQROO, que incluya EbDH y la PG. 40.1.2 Realización de mesas de coordinación entre los responsables de comunicación social de los entes públicos que conforman el SAEQROO para la institucionalización de los lineamientos de comunicación social.	40.1. SESAEQROO	40.1.1 SESAEQROO 40.1.2 SESAEQROO, responsables de comunicación social de los entes públicos que conforman el SAEQROO.
40.2 Desarrollar un plan de comunicación social del SAEQROO, que incluya el EbDH y la PG y que permita fortalecer la presencia de la agenda anticorrupción en el estado y los municipios.	40.2.1 Elaboración de un plan de comunicación social para el SAEQROO, que incluya EbDH y la PG. 40.2.2 Realización de mesas de coordinación entre los responsables de comunicación social de los entes públicos que conforman el SAEQROO para la institucionalización del plan de comunicación social.	40.2 SESAEQROO	40.2.1 SESAEQROO 40.2.2 SESAEQROO, responsables de comunicación social de los entes públicos que conforman el SAEQROO.

### Indicadores asociados a las estrategias

Indicadores	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Meta al 2030
40.1 Lineamientos de comunicación social establecidos en el SAEQROO.	Lineamientos de comunicación social establecidos en el SAEQROO. Lineamientos de comunicación social establecidos en el SAEQROO	Acta de la Sesión del Comité Coordinador del SAEQROO en la que se aprueban los lineamientos de comunicación social	SESAEQROO	1
40.2 Plan de comunicación social del SAEQROO que incluya el EbDH y la PG.	Plan de comunicación del SAEQROO desarrollado	Acta de la Sesión del Comité Coordinador del SAEQROO en la que se aprueba el Plan de comunicación social	SESAEQROO	1

## 9. Implementación

La fase de implementación en cualquier instrumento de política pública representa el momento revelador en donde se evidencia la capacidad de las instituciones de llevar a la realidad los compromisos planteados. Sin duda, es el momento crucial por donde se espera transcurran los grandes objetivos de desarrollo que han sido previamente formulados.

La lógica de implementación de este Programa parte del supuesto de que, para que las estrategias y líneas de acción antes planteadas puedan desarrollarse de forma plena, tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo, habrán de darse condiciones intra e interinstitucionales, económicas-financieras, sociales y políticas de suma relevancia, dichas condiciones retoman en gran medida elementos sustantivos de los temas transversales antes enunciados.

### 9.1 Instituciones responsables de coordinar y ejecutar el Programa de Implementación

La capacidad de ejecutar un programa de esta naturaleza responde en gran medida a la claridad con que se han planteado elementos clave desde el diseño, especialmente en lo que refiere a las responsabilidades asignadas. El Programa de Implementación tiene una función esencialmente transversal, esto es, supone la coordinación de más de una institución y sus objetivos deben atenderse tanto en los tres poderes en el estado, OCA, organismos descentralizados y municipios. Por ello, resulta de gran relevancia no sólo enunciar a dónde se pretende llegar, sino quiénes deberán intervenir para lograrlo.

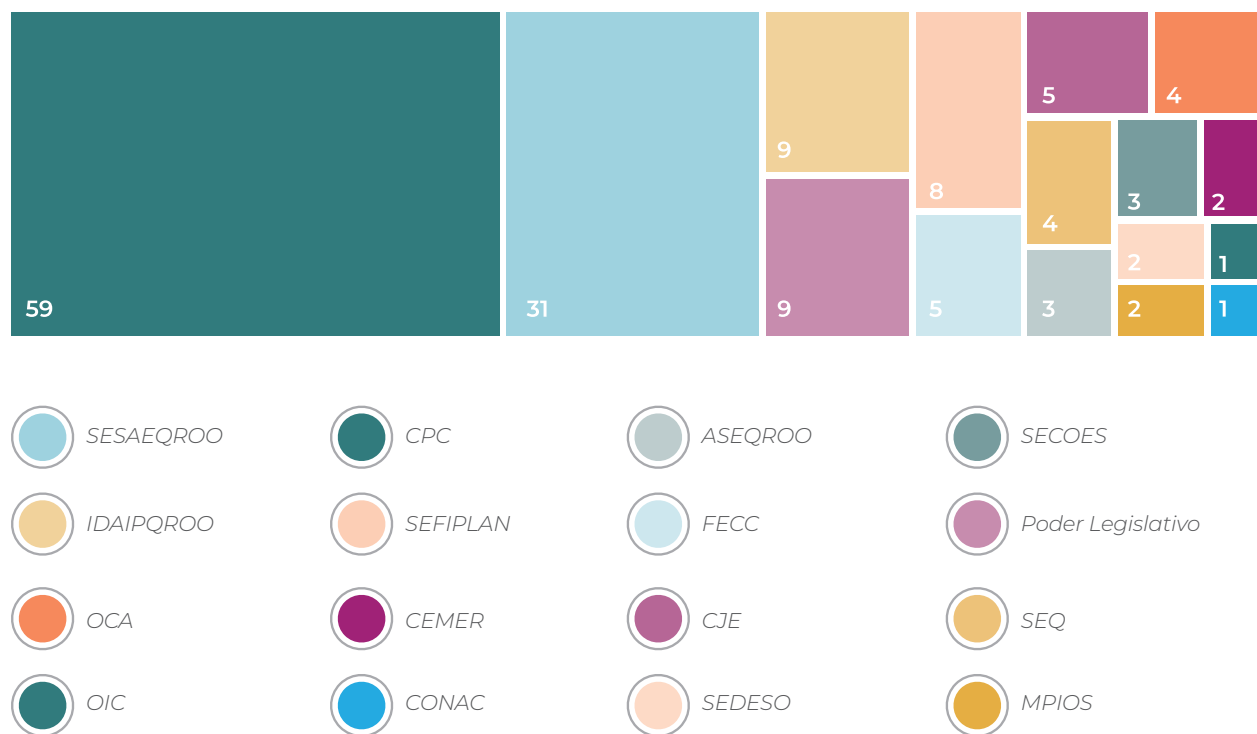
**Ilustración 12. Instituciones u organizaciones que intervienen en la ejecución del Programa de Implementación de la PAEQROO.**



En este instrumento se logra distinguir claramente a las instituciones que tienen como función coordinar las estrategias y aquellas que serán responsables de co ejecutar líneas de acción. Las instituciones coordinadoras habrán de propiciar que las líneas de acción sucedan a través de los esfuerzos necesarios y suficientes para que se reúnan las ejecutoras y se organicen los trabajos que se requieren, en completa atención a los principios transversales de este Programa.

En la siguiente ilustración se aprecia el grado de participación de los coordinadores de estrategias de este Programa de Implementación.

Ilustración 13. Coordinadores de estrategias del Programa de Implementación



Como se puede observar, destaca el CPC y la SESAQROO como actores con más estrategias a cargo, es decir, con mayor responsabilidad en la coordinación. Esto resulta natural dada la esencia ciudadana y de coordinación que, a cada una de estas instituciones, y en su caso, poderes y municipios, le caracteriza y que debe reflejarse en la implementación de este Programa.

## 9.2 El Programa de Implementación en el ciclo presupuestario

Se puede afirmar que en la medida en que un instrumento cruce por las etapas del ciclo presupuestario genera las condiciones idóneas para lograr sus objetivos o mejorar su actuación. Esto demanda la plena coordinación del SAEQROO entre las instituciones que lo conforman y con todos aquellos entes públicos que en este Programa se han mencionado, para que camine por la ruta trazada hacia la programación, presupuestación, implementación, ejercicio del gasto,

seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. Es decir, transformar en resultados concretos los objetivos de este instrumento, acompañar su ejecución para potenciar su desarrollo y analizar abiertamente y a la luz de la ciudadanía, sus resultados, a través de ejercicios de gobierno abierto.

A continuación, se detalla el comportamiento del ciclo presupuestario de este Programa, de acuerdo con los instrumentos que en cada etapa se deben generar y su horizonte temporal.

**Tabla 18. El Programa de Implementación en el ciclo de vida presupuestario**

Ciclo de vida presupuestal	Instrumento	Horizonte temporal
Planeación	Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo 2020-2030	Largo plazo
	Programa de Implementación 2021-2030	Largo plazo
programas/estrategias anticorrupción municipales		
Programación	Programas Presupuestarios	Corto plazo
Presupuestación	Presupuesto de egresos/ Presupuestos basados en Resultados (PbR) Anexo Transversal Anticorrupción (ATA)	Corto plazo
Ejercicio del gasto	Informes contables y presupuestales	Corto plazo
Seguimiento	SED/Informes programáticos trimestrales	Corto plazo
Evaluación (de instrumentos programáticos)	SED/Programa Anual de Evaluación/Informes de evaluación	Corto plazo
Evaluación (instrumentos de planeación)	Modelo de Evaluación del Desempeño del SAEQROO	Mediano plazo y largo plazo
Rendición de cuentas	Informe Ejecutivo de Cuenta Pública de ejercicios fiscales	Corto y mediano plazo

*Fuente: elaboración propia*

## La presupuestación y el Anexo Transversal Anticorrupción en el Presupuestos de Egresos del Estado

La etapa de presupuestación representa el momento clave en que las decisiones planteadas en este Programa se expresan en acciones a través de recursos económicos asignados. Por esto, es de suma importancia que el SAEQROO y los actores clave del estado y los municipios se involucren en este proceso, no sólo vigilando su comportamiento, sino incidiendo en la toma de decisiones presupuestales en términos de pertinencia, eficacia, eficiencia, economía e impacto. Para ello, una herramienta crucial, que permite calcular y transparentar el recurso económico destinado a acciones de anticorrupción, es el Anexo Transversal Anticorrupción (ATA).

Tanto la PAEQROO en su prioridad 13, como este Programa, en su estrategia 13.2, contemplan el desarrollo de la metodología del ATA del estado de Quintana Roo, cuyo fin es contar con un Anexo que permita identificar, calcular y transparentar el recurso público destinado a la anticorrupción. Así mismo, las líneas de acción de esta estrategia establecen que el desarrollo de esta metodología deberá llevarse a cabo con base en los siguientes elementos:

- 1) La inclusión de criterios metodológicos que contemplen el modelo PbR-SED de la Secretaría de Finanzas del Estado de Quintana Roo (SEFIPLAN) y la lógica del ciclo presupuestario de las políticas públicas anticorrupción.
- 2) La máxima publicidad.

En otras palabras, la metodología para integrar dicho Anexo habrá de contemplar el enfoque orientado a resultados, lo cual supone que cualquier programa presupuestario y/o equivalente en materia de anticorrupción o que integra acciones de anticorrupción, asegure la alineación de sus elementos con las prioridades de la PAEQROO o con las estrategias y líneas de acción de este Programa de Implementación y con su sistema de indicadores. Los recursos asignados para emprender dichas acciones habrán de formar parte del ATA de cada año, al cual se le dará máxima difusión, a través de medios y mecanismos ciudadanos.

Tras el diseño de una metodología de integración del ATA orientada a resultados, el cálculo de los recursos destinados a esta materia se podrá llevar a cabo con rigor técnico y transparencia.

## 9.3 Los Programas Anticorrupción Municipales

A lo largo de este documento se han hecho reiteradas menciones al ámbito municipal, ya sea en el análisis de las problemáticas, donde se da cuenta de la magnitud y severidad del fenómeno de la corrupción en los 11 municipios que conforman el estado, como en el diseño de estrategias y líneas de acción. No obstante, de especial relevancia resulta el compromiso e involucramiento de las autoridades municipales y de la sociedad civil en conjunto para la construcción de programas anticorrupción en este ámbito, objetivo contemplado en la estrategia 35.1 y 35.2 que instruye impulsar, en coordinación con la sociedad civil organizada, el diseño, presupuestación, seguimiento y evaluación de Programas Anticorrupción Municipales (PAM) o estrategias que aseguren su alineación a este Programa de Implementación.

Los municipios del estado tienen la encomienda de desarrollar sus propios programas municipales anticorrupción o de estrategias municipales anticorrupción. Para ello, es recomendable que los municipios atiendan a criterios que guíen la adecuada construcción de estos instrumentos, con el fin de contar con un marco municipal de políticas públicas anticorrupción armonizado y alineado con este Programa. Entre los criterios que han de considerarse se encuentran los siguientes:

**Alcance.** Conlleva la identificación del alcance que deberá tener el ejercicio de planeación municipal en función de las capacidades locales en términos de población, estructura orgánica y presupuesto. A partir de este análisis se podrá optar por desarrollar un programa municipal anticorrupción con una estructura similar a la que se presenta en este documento, considerando las competencias o las estrategias municipales anticorrupción e incluyendo sólo algunos tópicos de especial relevancia municipal. En cualquiera de los casos deberán priorizarse aquellas estrategias y líneas de acción en las que se haga mención explícita a los municipios.

**Alineación.** Indistintamente de si se opta por desarrollar un programa o una estrategia, es importante cumplir con una adecuada alineación a los 4 ejes de la PAEQROO, sus temas transversales, así como una visión de largo plazo, que trascienda los ciclos de las administraciones públicas municipales. Con esto se propicia una visión integral y sistémica de las dimensiones de las políticas públicas anticorrupción.

**Participación ciudadana.** Cualquier ejercicio de planeación municipal tendrá que conducirse bajo los principios del Sistema de Planeación Democrática que

establece la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo, incluyendo de manera sustantiva, las percepciones y voces ciudadanas en la definición de las problemáticas específicas y estrategias para su atención.

Conviene destacar que, al igual que este Programa de Implementación, los programas o estrategias municipales anticorrupción deberán influir en la planeación de otros instrumentos estratégicos de planeación en los municipios y derivar en la construcción de programas presupuestarios ejecutables en el corto plazo, consiguiendo con esto, la inclusión de estos instrumentos en el ciclo presupuestario de los municipios.

## 9.4 Participación ciudadana: La Red Ciudadana Anticorrupción

La inclusión del componente ciudadano en la construcción, implementación y ciclo de vida de instrumentos como éste es un elemento medular para el ejercicio de contrapesos ante las decisiones públicas de las y los gobernantes, evitando con ello la captura del Estado, de sus puestos, su presupuesto y sus decisiones.

La participación ciudadana, a través del CPC, es pieza clave para el SAEQROO y sus políticas públicas, concebido como el puente entre las instituciones que conforman el sistema y la ciudadanía en general. No obstante, para asegurar una participación coordinada, proactiva, asertiva y sostenible entre el CPC y la ciudadanía, en este Programa (estrategia 30.1) se le da especial atención a la conformación de una red permanente, nombrada Red Ciudadana Anticorrupción (RCA).

Se espera que esta Red se constituya por actores clave del estado y de la agenda anticorrupción (activistas, medios de comunicación, líderes de opinión, organizaciones de la sociedad civil, personas académicas, empresarias y empresarios) cuyo objetivo específico es acompañar, vigilar e incidir en el ciclo de vida de este Programa: programación, presupuestación, ejercicio del gasto, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, así como vincular eficaz y transversalmente a los sectores que integran y representan a la sociedad civil del estado, con las estrategias y líneas de acción, especialmente en aquellas en las que se hace clara alusión al gobierno, parlamento y justicia abierta. ●



## 10. Seguimiento y evaluación

Como se mencionó recientemente, se puede afirmar que, en la medida en que un instrumento materialice las etapas del ciclo presupuestario, se generan las condiciones idóneas para que éste logre sus objetivos o mejore su actuación. El seguimiento y la evaluación son etapas críticas que aportan gran valor a tres fines sustantivos en el desarrollo de una política pública:

- 1) Mejorar la actuación o implementación, es decir, incorporar, modificar o fortalecer los elementos que sean necesarios para que los objetivos superiores sean cumplidos;
- 2) Rendir cuentas a la ciudadanía, las instituciones, organismos y actores clave sobre el desarrollo y desempeño del instrumento;
- 3) Aprender colectivamente, es decir, identificar las oportunidades de reflexión y maduración propias de estas etapas.

En este Programa de Implementación, estos objetivos o fines deberán de procurarse a lo largo de cualquier acción de seguimiento y evaluación que lo involucre.

Por su parte, resulta relevante recordar que los procesos de seguimiento y de evaluación de este Programa se deberán enmarcar en el modelo de seguimiento y evaluación del desempeño del SAEQROO, el cual no sólo comprende este instrumento, sino otros elementos que a continuación se describen.

### 10.1 El modelo de seguimiento y evaluación del desempeño del SAEQROO

Conviene recordar que la construcción de un modelo de seguimiento y evaluación del desempeño del SAEQROO es también un mandato de la PAEQROO y de este programa, cuya estrategia 13.1 establece el desarrollo de un modelo integral de seguimiento y evaluación del desempeño del SAEQROO, con EbDH y PG, que permita conocer el grado de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto en el funcionamiento y operación del Sistema y a partir de los objetivos e indicadores planteados en sus instrumentos de planeación.

El detalle de las líneas de acción asociadas a esta estrategia compromete:

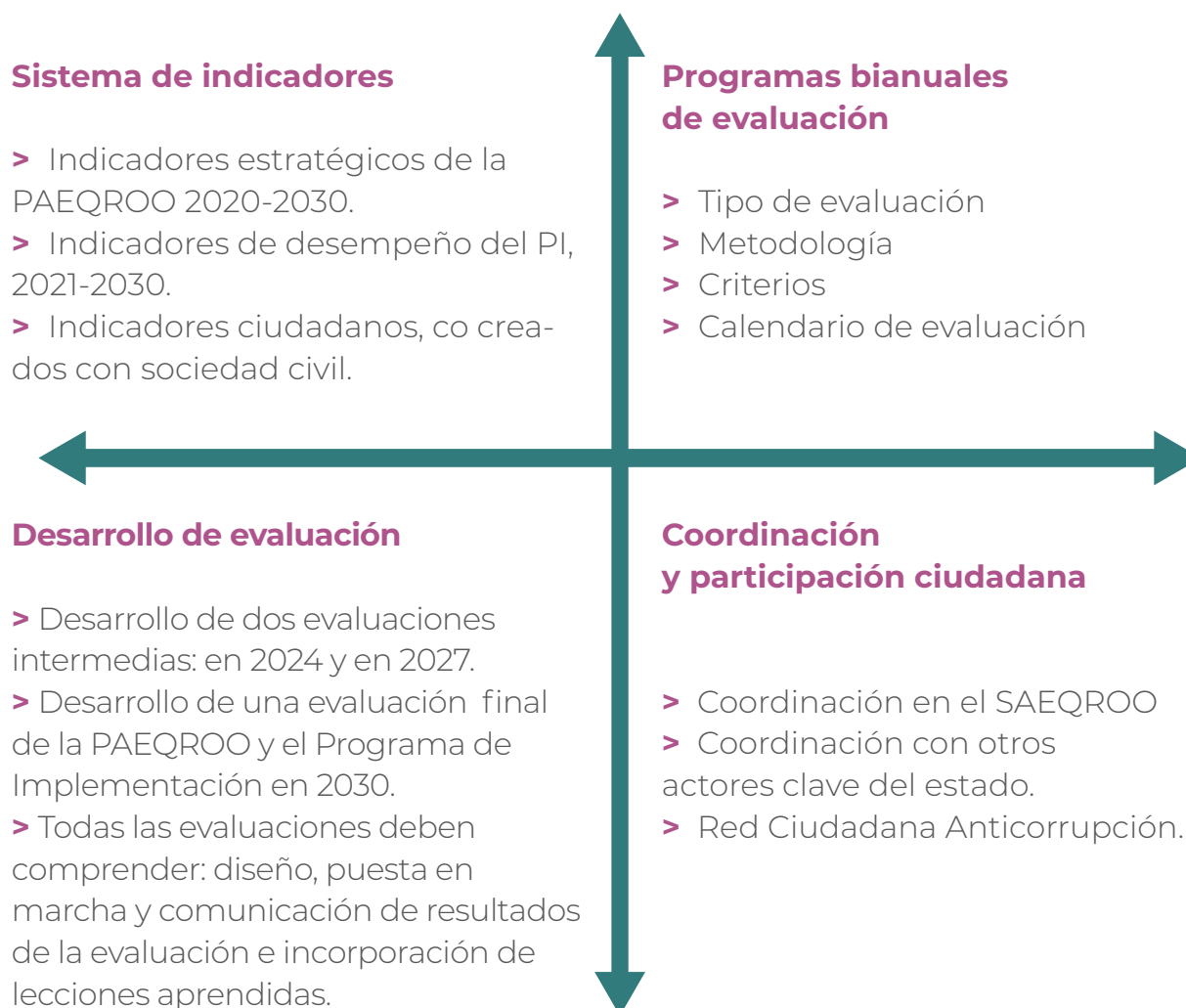
- 1) El diseño participativo de este modelo, que asegure la inclusión del EbDH y PG, los estándares de calidad de evaluación del Comité de Ayuda al

Desarrollo de la OCDE y los sistemas de indicadores de la PAEQROO 2020-2030 y sus instrumentos derivados.

- 2) La implementación de evaluaciones del SAEQROO, a partir de criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto en su desempeño y resultados.
- 3) La máxima publicidad, con lenguaje sencillo y ciudadano, a los hallazgos derivados de las evaluaciones e incorporación de lecciones aprendidas en la operación y funcionamiento del SAEQROO.

Con base en esto, el modelo se nutrirá principalmente de los siguientes elementos:

#### Ilustración 14. Elementos del modelo de evaluación del SAEQROO



Cabe destacar que tanto la PAEQROO como este Programa de Implementación son documentos estratégicos de largo plazo, pero con prioridades, estrategias y líneas de acción de corto, mediano y largo plazo, afectando con ello los tiempos y momentos del seguimiento y las evaluaciones.

Como se observa en la siguiente ilustración, el sistema de seguimiento deberá contemplar el monitoreo permanente y constante de líneas de acción, estrategias e indicadores. Para el caso de las líneas de acción se hará cada tres meses mientras que para los indicadores se realizarán en función de su frecuencia de medición (debidamente reflejada en cada ficha técnica), con el fin de acompañar el proceso de acercamiento hacia su pleno cumplimiento.

Por su parte, las evaluaciones se harán en tres momentos puntuales: una primera evaluación intermedia en 2024, una segunda evaluación intermedia en 2027 y una evaluación final en 2030. Esto con el fin de emitir un juicio de valor sobre el comportamiento de la PAEQROO y de este Programa de Implementación durante su desarrollo y al finalizar su horizonte temporal.

**Ilustración 15. Seguimiento y evaluación de la PAEQROO y el PI**

Política Nacional Anticorrupción					
Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo 2020-2030					
4 ejes					
10 Objetivos específicos					
40 Prioridades					
Corto plazo 2024		Mediano plazo 2027		Largo plazo 2030	
Programa de implementación 2021-2030					
Estrategias	Indicadores	Estrategias	Indicadores	Estrategias	Indicadores
Líneas de acción		Líneas de acción		Líneas de acción	
Sistema de seguimiento permanente					
Evaluación intermedia en 2024		Evaluación Intermedia en 2027		Evaluación final en 2030	

## Sistema de indicadores de desempeño

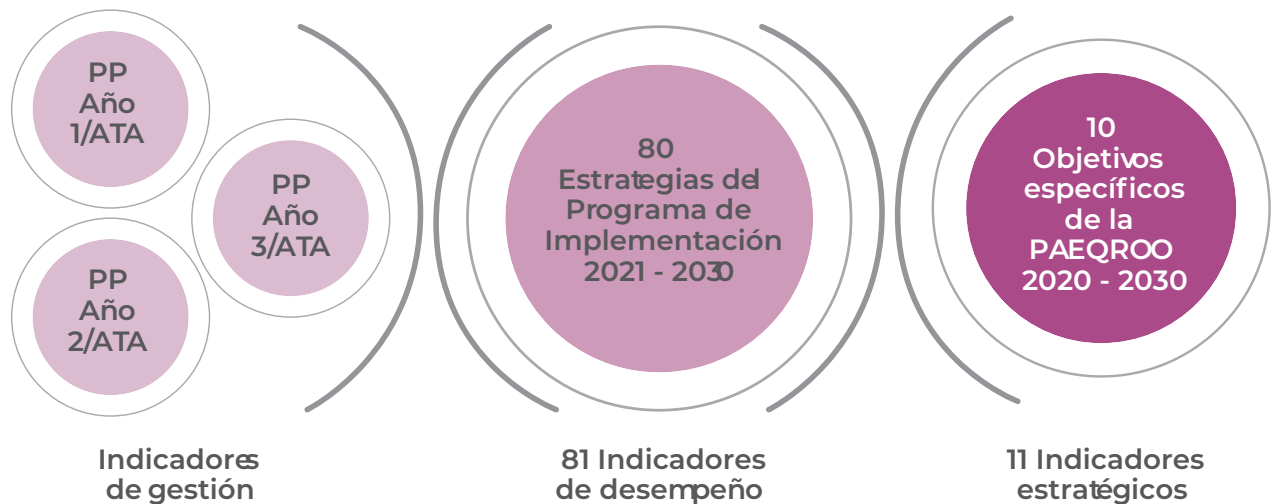
Con base en el artículo 31 de la LSAEQROO, es responsabilidad de la Comisión Ejecutiva del SAEQROO, la metodología para medir y dar seguimiento, con base en indicadores relevantes y confiables que permitan medir el fenómeno de la corrupción, así como a las políticas integrales a nivel estatal en esta materia. Así mismo, dicho artículo hace referencia a la elaboración de los informes de las evaluaciones que someta a su consideración la persona a cargo de la Secretaría Técnica, respecto de las políticas a que se refiere este artículo.

Tras la aprobación de la PAEQROO nace un nuevo modelo de coordinación e intervención para mitigar y eliminar los impactos del fenómeno de la corrupción. No obstante, con el diseño de este Programa, además de contar con una ruta clara y específica para lograr las 40 prioridades de la PAEQROO, se crea el sistema más robusto de indicadores de seguimiento y evaluación que se haya construido en Quintana Roo para medir la anticorrupción.

Este sistema comprende 81 indicadores de desempeño asociados a las 80 estrategias de este Programa. A través de ellos, será posible observar la evolución de lo planeado en el tiempo, dando seguimiento a este Programa, así como distinguir los retos de los entes públicos del estado para hacer frente a estos compromisos.

La siguiente ilustración esquematiza la jerarquía y complementariedad entre los sistemas de indicadores en materia de anticorrupción. Como puede apreciarse, los indicadores estratégicos en materia de anticorrupción devienen de la PAEQROO y su naturaleza es medir los resultados generados a través de sus 10 objetivos estratégicos; mientras que los indicadores de desempeño forman parte de este Programa de Implementación y su función es medir el grado de consecución de las 80 estrategias, haciendo un efecto “espejo” de las mismas. Ambos tipos de indicadores son complementarios y podrán ser considerados en otros instrumentos de planeación y programación. Por último, los indicadores de gestión serán propios de las actividades de los programas presupuestarios que contemplen acciones de anticorrupción y su objetivo es medir los aspectos más operativos de estos programas.

Ilustración 16. Jerarquía entre los indicadores en materia anticorrupción



## El tablero de indicadores, una herramienta a la luz pública

Para poner en marcha este sistema de indicadores, la SESAEQROO deberá generar las condiciones tecnológicas e institucionales para crear un tablero de control puesto a disposición de la ciudadanía. El objetivo de este tablero es que, a través de una herramienta tecnológica se sistematice y presente el estado más actualizado de cada uno de los elementos del sistema de indicadores. Con ello, la ciudadanía podrá conocer, tener acceso e interactuar con el SAEQROO en el proceso de medición de los indicadores estratégicos y de desempeño.

En lo que respecta el sistema de indicadores tanto de la PAEQROO, como de este Programa, el tablero deberá reflejar al menos los siguientes elementos:

Tabla 19. Elementos base del Tablero de Control de Indicadores

Prioridad	Estrategia	Indicador	Unidad de Medida	Medio de verificación	Verificador de evidencia	Metas 2024 /2027 /2030	Memo-ria de la Meta	<=33%	<=99%	100%
Se refiere a la prioridad de la PAEQROO	Se refiere a la estrategia del PI	Se refiere a la expresión del indicador	Se refiere al elemento de medición del indicador	Se refiere a la evidencia física del logro del indicador	Se refiere al ente público responsable de concentrar los medios de verificación	Es la meta cuantitativa, expresada en términos relativos o absolutos que deberá alcanzarse en tres momentos clave.	Se refiere a la ruta para la calcular la meta	Igual o menor al 33%	Igual o menor al 99%	Igual al 100%

Un elemento insustituible del sistema de indicadores, tanto estratégicos como de desempeño, es la creación y publicación de **fichas técnicas** asociadas a cada uno de estos.

A través de ellas se da cuenta de los elementos que integran cada indicador, lo que permite transparentar esta información y comunicar los detalles técnicos que facilitan su comprensión (ver anexo 3) El formato de ficha técnica adoptado en este modelo es el contemplado por el Modelo de Seguimiento y Evaluación de la Corrupción (MOSEC) desarrollado por la SESNA. Con ello, se contribuye a la armonización y estandarización de criterios en los sistemas de seguimiento y evaluación.

Será también responsabilidad de la SESAEQROO, generar reportes de seguimiento del comportamiento de los indicadores, según los plazos de medición que correspondan. Dichos reportes habrán de acompañar el tablero de indicadores y publicarse en los medios electrónicos de esa Secretaría y del Sistema.

Por su parte, los indicadores ciudadanos, co creados con sociedad civil, podrán formar parte de este tablero, dando cuenta de otras mediciones de gran valor que permitan conocer, por ejemplo, la percepción ciudadana sobre el funcionamiento y capacidad del SAEQROO y sus organismos, entre otras variables de interés público.

## Programas bianuales de evaluación

Los programas bianuales de evaluación son el instrumento que permitirá ordenar a través de criterios técnicos y políticos, las prioridades, estrategias y líneas de acción que serán sujetas a evaluar. En estos programas se deberá asentar el tipo de evaluación que habrá de llevarse a cabo, la metodología, los criterios, así como el calendario de evaluación.

Cabe destacar que, tal como se refleja en la ilustración 15, los programas bianuales de evaluación deberán contemplar el desarrollo de:

- > Dos evaluaciones intermedias: en 2024 y en 2027.
- > Una evaluación final de la PAEQROO y el Programa de Implementación en 2030.

A su vez, el desarrollo de cada una de estas evaluaciones debe comprender su diseño, puesta en marcha y comunicación de resultados.

## Los temas transversales en el seguimiento y la evaluación

El éxito de un proceso de seguimiento y evaluación no depende sólo de la calidad técnica de sus componentes, sino de la capacidad de los actores involucrados para lograr que la mejora de la actuación, el aprendizaje colectivo y la rendición de cuentas se evidencien genuinamente como finalidad de estos procesos. Para ello, la implicación activa y proactiva de las instituciones y organismos que conforman el SAEQROO no sólo es clave, sino imprescindible.

La SESAEQROO una vez más figura como un ente público protagónico en la generación de condiciones para propiciar procesos de seguimiento y evaluación coordinados, abiertos, ordenados y orientados a resultados. Por su parte, el CPC, como órgano ciudadano, no sólo ha de participar activamente en estos momentos, sino convocar a los talentos ciudadanos que agreguen valor, conocimiento y aprendizaje. De especial importancia resulta la implicación de la RCA en estas etapas, como co creadores de propuestas de mejora.

Sin duda, la medición de la pertinencia, la eficacia, la sostenibilidad y el impacto de este Programa, debe cruzar por la incorporación de los temas transversales de la PAEQROO y de este instrumento. Y ello implica asegurar que cada etapa se haya llevado a cabo mediante el espectro de la coordinación institucional, los derechos humanos, la perspectiva de género, el gobierno abierto, la justicia abierta y el parlamento abierto, el desarrollo de inteligencia y el aprovechamiento tecnológico, así como el enfoque de Agenda 2030.

A continuación, se presentan algunas preguntas detonadoras que conviene acompañen la vida de este Programa y de cualquier política anticorrupción, desde que se implementa, hasta que cumple su ciclo a través de una evaluación.

**Tabla 20. Preguntas detonadoras para la inclusión de los temas transversales de la PAEQROO y el PI, en su implementación, seguimiento y evaluación**

Principios de la PAEQROO						
Etapas de la PAEQROO		Coordinación institucional	Derechos humanos y perspectiva de género	Gobierno abierto, justicia abierta y parlamento abierto	Desarrollo de inteligencia y aprovechamiento tecnológico	El Enfoque de Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
	Implementación	¿La implementación de las líneas de acción se desarrolla con articulación y vinculación entre los integrantes del SAEQROO y los actores clave del estado?	<p>¿La implementación de las líneas de acción pone al centro a las personas y sus derechos humanos?</p> <p>¿Se da especial atención a la población y grupos que han sido históricamente discriminados (mujeres, indígenas, personas con discapacidad, personas adultas mayores, población en pobreza entre otro)?</p> <p>¿La implementación se ciudadaniza con un lenguaje sencillo y contemplando las barreras tecnológicas e interculturales de la población?</p>	¿La implementación de las líneas de acción se lleva a cabo con transparencia, colaboración, participación y apertura del gobierno, la justicia y el parlamento?	¿La implementación de las líneas de acción se potencia con el desarrollo de inteligencia institucional y aprovechamiento tecnológico?	¿La implementación de las líneas de acción se lleva a cabo con un enfoque integral y sostenible, evitando la visión de la anticorrupción como un fin y no como un medio?



<b>Etapas de la PAEQROO</b>	Seguimiento y evaluación	¿La construcción, diseño, desarrollo y comunicación de resultados de las evaluaciones de este Programa y del SAEQROO se hacen en coordinación con actores clave del contexto?	¿La construcción, diseño, desarrollo y comunicación de las evaluaciones de este Programa y del SAEQROO pone al centro las personas y da especial atención a la población y grupos que han sido históricamente discriminados?	¿La construcción, diseño, desarrollo y comunicación de las evaluaciones de este Programa y del SAEQROO se hacen con transparencia, colaboración, apertura del gobierno y participación ciudadana?	¿La construcción, diseño, desarrollo y comunicación de las evaluaciones de este Programa y del SAEQROO se hace con el desarrollo de inteligencia institucional y aprovechamiento tecnológico?	¿La construcción, diseño, desarrollo y comunicación de las evaluaciones de este Programa y del SAEQROO se lleva a cabo con un enfoque integral y sostenible, evitando la visión de la anticorrupción como un fin y no como un medio?

Fuente: elaboración propia

## 11. Referencias Bibliográficas

- Acosta Romero, M. (1981). *Compendio de Derecho Administrativo*. Parte General. México: Porrúa.
- Aguilar Villanueva, L. (2003). *La importancia de un servicio público profesional en México*. Memoria profesionalización de la Administración Pública en México. (U. Iberoamericana, Ed.)
- Alianza para el Parlamento Abierto . (2017). *Diagnóstico de Parlamento Abierto en México*. Obtenido de <https://www.parlamentoabierto.mx/>
- Arellano Gault, D., & Hernández Galicia, J. F. (2016). *Corrupción y denuncia. La denuncia como instrumento social: sus retos*. (A. S. Federación., Ed.) México. Obtenido de [https://www.asf.gob.mx/uploads/63\\_Serie\\_de\\_Rendicion\\_de\\_Cuentas/Rc\\_14.pdf](https://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc_14.pdf)
- Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo. (2018). *Informe General Ejecutivo de la Cuenta Pública*.
- Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo. (2019). *Informe General Ejecutivo de la Cuenta Pública*.
- Casar, M. A. (2016). *México: Anatomía de la Corrupción. Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad*. México. Obtenido de [https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/2016-Anatomia\\_Corrupcion\\_2-Documento.pdf](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/2016-Anatomia_Corrupcion_2-Documento.pdf)
- Código de Justicia Administrativa del Estado de Quintana Roo. (2017). Obtenido de <http://documentos.congresoqroo.gob.mx/codigos/C10-XV-20171227-141.pdf>
- Código Penal para el Estado Libre y Soberano de Quintana Roo. (1991). Obtenido de <http://documentos.congresoqroo.gob.mx/codigos/C6-XVI-13092019-C1520190913359.pdf>
- Comisión Federal de Competencia Económica. (2016). *Miscelánea de Obstáculos Regulatorios llevado a cabo por la Comisión Federal de Competencia. Análisis de la Normativa Estatal*. Obtenido de [https://www.cofece.mx/cofece/images/Promocion/Miscelanea\\_Estatal\\_210916.pdf#pdf](https://www.cofece.mx/cofece/images/Promocion/Miscelanea_Estatal_210916.pdf#pdf)
- Comisión Federal de Competencia Económica. (2018). *Agenda de Competencia para un ejercicio íntegro de las Contrataciones Públicas*. (A. d. Fuente, Ed.) Obtenido

de <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/07/CPC-Contrataciones-Publicas.pdf#pdf>

Comunidad Programa Interdisciplinario de Rendición de Cuentas y Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. . (2019). *Libro blanco de la Consulta sobre la Política Nacional Anticorrupción*. Obtenido de [http://rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2019/03/Libro\\_blanco-AccountWPEduHdez.pdf](http://rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2019/03/Libro_blanco-AccountWPEduHdez.pdf).

Consejo Nacional de Armonización Contable. (2019). *Informe Anual, Ejercicio 2019*. Obtenido de [https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/consejo/CON\\_01\\_03\\_042.pdf](https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/consejo/CON_01_03_042.pdf).

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. (1917). Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_080520.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf)

*Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo*. (1975). Obtenido de <http://documentos.congresoqroo.gob.mx/leyes/LI76-XVI-20200306-CN1620200306D02.pdf>

*Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. (2004). Obtenido de [https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion\\_de\\_las\\_NU\\_contra\\_la\\_Corrupcion.pdf](https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion_de_las_NU_contra_la_Corrupcion.pdf)

*Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. (2010). Obtenido de [https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery\\_Spanish.pdf](https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_Spanish.pdf)

Ethos Laboratorio de Políticas Públicas. (2017). *Reporte Ethos. Descifrando la corrupción*.

FECC, 2. (s.f.). *Fiscalía Especializada en el Combate a la Corrupción*. Obtenido de Informe de Actividades 2020: [https://www.fgeqroo.gob.mx/micros/ut/fracc/29/2021/3ER\\_INFORME\\_ACTIVIDADES\\_FECC.pdf](https://www.fgeqroo.gob.mx/micros/ut/fracc/29/2021/3ER_INFORME_ACTIVIDADES_FECC.pdf)

Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción. (2019). *Segundo Informe de Actividades*.

Franco Corzo, J. (2013). *Diseño de Políticas Públicas Segunda Edición: Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables*. (G. E. C.V., Ed.) México: IEXE editorial.

GESOC. (14 de Septiembre de 2020). *Índice Estatal de Capacidades para el Desarrollo Social de Quintana Roo*. Obtenido de <https://www.ides.gesoc.org.mx/downloads/2020/Reporte%20General%20IDES%202020.pdf>

Gestión Social y Cooperación A.C. . (2019). *Índice Estatal de Capacidades para el Desarrollo Social Quintana Roo*. Obtenido de IDES 2019: [www.ides.gesoc.org.mx](http://www.ides.gesoc.org.mx) y [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).

*Guía de diseño de Políticas Estatales Anticorrupción*. (s.f.). Obtenido de <https://www.SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA NACIONAL ANTICORRUPCIÓN.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Gu%C3%ADa-dise%C3%B1o-PEA.pdf>

Heidenheimer, A., & Johnston, M. (2001). *Political corruption: Concepts & Context*. (Editors, Ed.) New Brunswick and London: Transaction Publishers.

*Impunidad Cero*. (s.f.). <http://www.impunidadcero.org/>. Obtenido de <http://www.impunidadcero.org/tai/>.

INEGI. (2019). *Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistemas Penitenciarios Estatales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/programas/cngspspe/2019/>

INEGI. (2019). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/programas/cngmd/2019/>

INEGI. (2019). *Comunicado de Prensa Núm. 644/19*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

INEGI. (NOV-DIC de 2019). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2019/>

INEGI. (2019). Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre la Seguridad Pública (ENVIPE)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2019/>

INEGI. (2020). *Censo Nacional de Poderes Legislativos*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/cnple/2020/>

INEGI. (2020). *Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE)*. Obtenido de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/programas/encrige/2020/#Tabulados>

INEGI. (2021). *Censo Nacional de Gobiernos Estatales*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/cnge/2021/#Tabulados>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2020). *Centro de Investigación en Política Pública*. Obtenido de <https://imco.org.mx/barometro-de-informacion-presupuestal-municipal-2020/>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2017). *Índice de Información Presupuestal Municipal*. Obtenido de Centro de Investigación en Política Pública: [https://imco.org.mx/indice-informacion-presupuestal-municipal/?fb\\_comment\\_id=1996345243726930\\_2001850576509730](https://imco.org.mx/indice-informacion-presupuestal-municipal/?fb_comment_id=1996345243726930_2001850576509730)

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2018). *Índice de Información del Ejercicio del Gasto*. Obtenido de Centro de Investigación en Política Pública: <https://imco.org.mx/indice-informacion-del-ejercicio-del-gasto-2018/>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2019). *Índice de Información Presupuestal Estatal*. Obtenido de Centro de Investigación en Política Pública: <https://imco.org.mx/transformando-la-transparencia-indice-de-informacion-presupuestal-estatal-2019/>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2019). *Informe legislativo*. Obtenido de Centro de Investigación en Política Pública: <https://imco.org.mx/la-austeridad-sigue-sin-llegar-a-los-congresos-locales/>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (14 de Septiembre de 2020). *Índices de México*. Obtenido de <https://imco.org.mx/finanzaspublicas/indice-de-informacion-del-ejercicio-del-gasto>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (14 de Septiembre de 2021). Centro de

Investigación en Política Pública. Obtenido de Índices del IMCO: <https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Finanzas%20p%C3%ABlicas/%C3%8Dndice%20de%20Informaci%C3%B3n%20del%20Ejercicio%20del%20Gasto/2020/Documentos%20de%20resultados/IEEG%202020%20Fichas%20de%20los%20estados.pdf>

Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales y Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (2016 y 2017). *Métrica de Gobierno Abierto*. Obtenido de [https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page\\_id=5765](https://micrositios.inai.org.mx/gobiernoabierto/?page_id=5765)

Kaiser, M. (s.f.). *Entender el concepto de corrupción a través de sus tipos*. Obtenido de IMCO: <http://imco.org.mx/indices/la-corrupcion-en-mexico/capitulos/analisis/entender-el-concepto-corrupcion-a-traves-de-sus-tipos>

*Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Quintana Roo*. (2017). Obtenido de <http://documentos.congresoqroo.gob.mx/leyes/L180-XV-29122017-622.pdf>

*Ley del Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo*. (2017). Obtenido de <http://documentos.congresoqroo.gob.mx/leyes/L152017071984.pdf>

*Ley General de Archivos*. (2018). Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGA\\_150618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGA_150618.pdf)

*Ley General de Responsabilidades Administrativas*. (2016). Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA\\_130420.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA_130420.pdf)

*Ley General de Transparencia y Acceso a la información Pública*. (2015). Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP.pdf>

*Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción*. (2016). Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA.pdf>

*Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Quintana Roo*. (2019). Obtenido de <http://documentos.congresoqroo.gob.mx/leyes/L204-XVI-20190913-L1520190913357.pdf>

Martínez Puón, R. (2003). *La profesionalización de la Administración Pública en México: Dilemas y Perspectivas*. (E. INAP, Ed.) Madrid, España.

Martínez Puón, R. (2005). *Servicio Profesional De Carrera ¿Para Qué?* México: Porrúa.

Martínez Puón, R. (2009). *La nueva fisonomía del servicio profesional de carrera en México*. Del CLAD Reforma y Democracia, 43.

México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas, A. C. (2016). *MeTrop: Antídoto vs. la Corrupción*. Obtenido de Números de Erario: <http://www.mexicoevalua.org/numerosdeerario/documento-metrop-antidoto-vs-la-corrupcion/>

Participando por México. (Noviembre de 2016). *Reporte de hallazgos a partir de la integración de las bases de datos de mecanismos de participación ciudadana a nivel municipal en México 2015*. Obtenido de [http://mpcmx.org/content/tuning/Reporte\\_de\\_hallazgos\\_MPCM.pdf](http://mpcmx.org/content/tuning/Reporte_de_hallazgos_MPCM.pdf)

Sandoval Ballesteros, I. E. (2016). *Enfoque de la corrupción estructural: poder, impunidad y voz ciudadana*. Revista Mexicana de Sociología, 78(1).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2018). *Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental*. Obtenido de [https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades\\_Federativas/Diagnostico/pbr\\_sed\\_informe2018.pdf](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/pbr_sed_informe2018.pdf)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2021). *Diagnóstico sobre el avance en la implementación del PbR-SED*. Obtenido de Transparencia Presupuestaria Observatorio del Gasto: [https://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/indicadoresbc/pbr-sed/PbR\\_sed\\_%20informe\\_%202021.pdf](https://www.bajacalifornia.gob.mx/Documentos/indicadoresbc/pbr-sed/PbR_sed_%20informe_%202021.pdf)

Secretaría de la Función Pública. (13 de diciembre de 2013). *Definición de corrupción. Definición y ejemplos de mejores prácticas en combate a la corrupción*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sfp/documentos/definicion-de-corrupcion>

Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. (2018). *Propuesta Política Nacional Anticorrupción*.

Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. (2020). SESNA. Obtenido de Política Nacional Anticorrupción: <https://www.sesna.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Pol%C3%ADtica-Nacional-Anticorrupci%C3%B3n.pdf>

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2000). *Corruption*, en Gianluca Fiorentini y Stefano Zamagni (Eds). *The economic corruption and illegal markets*. (E. E. Co, Ed.) Brookfield, Vernon.

Sistema Nacional de Fiscalización. (2017). *Informe del Sistema Nacional de Fiscalización al Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/317072/Informe\\_SNF\\_CCS-NA\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/317072/Informe_SNF_CCS-NA_2017.pdf)

Sistema Nacional de Fiscalización. (2019). *Informe del Sistema Nacional de Fiscalización al Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción*. Obtenido de <http://www.orfis.gob.mx/BibliotecaVirtual/archivos/29072019055534.pdf>

Sistema Nacional de Fiscalización. (2021). *Informe del Sistema Nacional de Fiscalización al Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción*. Obtenido de <http://www.orfis.gob.mx/BibliotecaVirtual/archivos/29072019055534.pdf>

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2008). *Análisis y Gestión de Políticas Públicas*. Barcelona, España: Ariel.


Tanzi, V. (1995). *Corruption: Arm's-length Relationships and Markets*. En Fiorentini, G. y Pelzman, S.M (Eds.) (Vol. 32). (C. U. Press, Ed.) Washington: Cambridge.

Transparencia Internacional. (2009). *Transparency International*. Obtenido de Guía de lenguajes claro sobre la lucha contra la corrupción: <https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2014/10/Gu%C3%ADa-de-lenguaje-claro-sobre-lucha-contra-la-corrupci%C3%B3n.pdf>

United Nations Office on Drugs and Crime. (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. Obtenido de UNODC: [https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion\\_de\\_las\\_NU\\_contra\\_la\\_Corrupcion.pdf](https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/publications/Corrupcion/Convencion_de_las_NU_contra_la_Corrupcion.pdf).

World Justice Project . (8 de 10 de 2018). *World Justice Project*. Obtenido de <https://>





worldjusticeproject.mx/: <https://worldjusticeproject.mx/indice-de-estado-de-de-recho-en-mexico-2018/>

## 12. Anexos Técnicos

### Anexo 1.

Integración del Consejo Consultivo. Disponible en la página web de la Secretaría Ejecutiva del SEAEQROO

### Anexo 2.

Árboles de problemas. Disponible en la página web de la Secretaría Ejecutiva del SEAEQROO

### Anexo 3.

Formato de ficha técnica de indicadores. Disponible en la página web de la Secretaría Ejecutiva del SEAEQROO

### Anexo 4.

Formato de ficha técnica de indicadores

### Eje estratégico de la PAEQROO

Se refiere al número y narrativa de uno de los cuatro Ejes de la PAEQROO

### Objetivo

Se refiere al número y narrativa de uno de los Objetivos Específicos de la PAEQROO

### Prioridad

Se refiere al número y narrativa de una de las 40 prioridades de la PAEQROO

### Estrategia

Se refiere al número y narrativa de una de las estrategias del Programa de Implementación

### Nombre del indicador

Se refiere a la narrativa del indicador declarado en el Programa de Implementación de la PAEQROO, asociado a la Estrategia señalada en el renglón anterior

### Fórmula de cálculo

Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador, porcentaje, absoluto, tasa, índice, proporción.

### **Interpretación**

Narrativa que expresa y clarifica la situación que revela el indicador a través de la descripción de los elementos que lo componen.

### **Desagregación.**

Descripción geográfica y periodicidad de la medición. Ejemplo: Estatal, Anual

### **Sentido del indicador.**

Conducta esperada del indicador, Ejemplo: Ascendente, descendente

### **Fuente**

Institución(es)

Instituciones oficiales. Ejemplo: Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

Instrumento(s)

Nombre del Documento oficial en el que se encontró la información. Ejemplo: Avance de cumplimiento de indicadores y metas | 2021 | Primer trimestre

Tema

Nombre del tema, apartado de donde se extrajo la información

Subtema

Nombre del subtema, subapartado, capítulo de donde se extrajo la información

Ligas web

Liga oficial en donde se encuentra disponible la información