

# SECRETARÍA EJECUTIVA DEL SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-QRO

# PEA

POLÍTICA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN  
-QUERÉTARO-

**"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"**



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## Índice

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Imágenes, gráficas y tablas de la Política Estatal Anticorrupción.....</b>                 | <b>4</b>   |
| <b>1.1 Imágenes .....</b>  | <b>4</b>   |
| <b>1.2 Gráficas.....</b>   | <b>5</b>   |
| <b>1.3 Tablas .....</b>  | <b>10</b>  |
| <b>2. Acrónimos.....</b>   | <b>12</b>  |
| <b>3. Resumen Ejecutivo .....</b>  | <b>14</b>  |
| <b>4. Marco Teórico.....</b>   | <b>19</b>  |
| <b>Querétaro como Estado garante de Derecho en materia anticorrupción .....</b>                  | <b>19</b>  |
| <b>5. Introducción.....</b>  | <b>22</b>  |
| <b>6. Marco Normativo.....</b>   | <b>25</b>  |
| <b>7. Fundamento Jurídico.....</b>   | <b>27</b>  |
| <b>8. Proceso de Integración .....</b>   | <b>29</b>  |
| <b>8.1 Antecedentes.....</b>   | <b>29</b>  |
| <b>8.2 Proceso de Integración de la PEA y Consulta Pública.....</b>                              | <b>30</b>  |
| <b>9. Problematicación del fenómeno de la corrupción .....</b>                                   | <b>47</b>  |
| <b>9.1 Fenómeno de la corrupción.....</b>  | <b>47</b>  |
| <b>9.2 Magnitud del problema (Índices, Censos y Encuestas).....</b>                              | <b>53</b>  |
| <b>9.3 Problematicación del fenómeno de la corrupción en el Estado de Querétaro .....</b>        | <b>85</b>  |
| <b>9.4 Delimitación del problema y factores de la corrupción en el Estado de Querétaro .....</b> | <b>104</b> |
| <b>10. Diagnóstico.....</b>  | <b>107</b> |
| <b>10.1 Política con Visión Estratégica .....</b>  | <b>107</b> |
| <b>10.2 Impunidad.....</b>   | <b>109</b> |
| <b>10.3 Prevención, detección, denuncia y sanción de faltas administrativas ..</b>               | <b>109</b> |
| <b>10.4 Denuncia y Sanción .....</b>   | <b>115</b> |
| <b>10.5 Elementos de control interno.....</b>  | <b>121</b> |
| <b>10.6 Ejercicio de la función de control interno.....</b>                                      | <b>122</b> |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

- 10.7 Procuración e impartición de justicia en materia de delitos por hechos de corrupción. 124
  - 10.7.1 Coordinación con el Sistema Estatal Anticorrupción..... 124
  - 10.7.2 Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2020..... 126
  - 10.7.3 Averiguaciones previas y carpetas de investigación 2019 ..... 128
- 11. Prioridades de la Política Estatal Anticorrupción..... 138
  - 11.1 Alineamiento de prioridades ..... 139
  - 11.2 Prioridades de política pública ..... 143
  - 11.3 Objetivos por EJE..... 143
- 12. Implementación, seguimiento y evaluación..... 158
  - 12.1 Implementación..... 159
  - 12.2 La PEA y los Municipios ..... 164
  - 12.3 Alineación de la Política Estatal Anticorrupción ..... 167
  - 12. 4 Evaluación y Seguimiento ..... 168
- 13. Bibliografía y Referencias..... 173



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## 1. Imágenes, gráficas y tablas de la Política Estatal Anticorrupción.

### 1.1 Imágenes

| Número de imagen | Referencia   |
|------------------|--|
| Imagen 1.        | Proceso de diseño y aplicación de la encuesta electrónica  |
| Imagen 2.        | Porcentaje de empresas COPARMEX que han experimentado corrupción en trámites públicos en el último año |
| Imagen 3         | Resultados de Grupos de Competitividad en México   |
| Imagen 4.        | Crecimiento urbano de la zona metropolitana de Querétaro   |
| Imagen 5.        | Judicialización de carpetas de investigación de la Fiscalía de Combate a la Corrupción 2019            |
| Imagen 6.        | Denuncias ante la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción 2020                               |
| Imagen 7.        | Judicialización de carpetas de investigación 2020  |
| Imagen 8.        | Ejes estratégicos y principios transversales   |
| Imagen 9.        | Temas de análisis de los ejes de la PEA  |
| Imagen 10.       | Líderes de implementación y prioridades de la PEA  |
| Imagen 11        | Informe de ejecución PEA   |
| Imagen 12.       | Alineación y programas de implementación PEA   |
| Imagen 13        | Indicadores para la evaluación de la PEA   |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## 1.2 Gráficas

| Número de gráfico | Referencia   |
|-------------------|--|
| Gráfica 1.        | Porcentaje de participación de los municipios de Querétaro   |
| Gráfica 2.        | Porcentaje de participación por género (mujeres/hombres)   |
| Gráfica 3.        | Porcentaje del rango de las edades de las personas que participaron en la consulta del Estado de Querétaro   |
| Gráfica 4.        | Ocupación de las personas que participaron en la consulta del Estado de Querétaro  |
| Gráfica 5.        | Importancia de las prioridades del eje 1 para la población queretana (referencias en la tabla 1)   |
| Gráfica 6.        | Importancia de las prioridades del eje 2 para la población queretana (referencias en la tabla 2)   |
| Gráfica 7.        | Importancia de las prioridades del eje 3 para la población queretana (referencias en la tabla 3)   |
| Gráfica 8.        | Importancia de las prioridades del eje 4 para la población queretana (referencias en la tabla 4)   |
| Gráfica 9.        | Porcentaje de personas que consideran que la corrupción es un problema   |
| Gráfica 10.       | Percepción sobre la frecuencia de la corrupción a nivel nacional   |
| Gráfica 11.       | Percepción de aumento a la corrupción  |
| Gráfica 12        | Porcentaje de problemas más importantes en según la población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más por entidad federativa, 2019 |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### Número de gráfico

### Referencia

|            |   |
|------------|---|
| Gráfica 13 | Porcentaje de población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más que considera a la corrupción como un problema social importante por entidad federativa, 2019                   |
| Gráfica 14 | Porcentaje de frecuencia con que ocurre la corrupción según la población de 18 años y más, que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más, 2019   |
| Gráfica 15 | Porcentaje de población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más que considera que la corrupción es muy frecuente o frecuente por entidad federativa, 2019                       |
| Gráfica 16 | Porcentaje de frecuencia de corrupción en instituciones y sectores según la población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes, 2019   |
| Gráfica 17 | Tasa por cada cien mil habitantes de conocimiento o contacto con actos de corrupción en trámites, pagos, solicitudes y contacto que realizó la población que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes, 2019 |
| Gráfica 18 | Tasa por cada cien mil habitantes de usuarios que experimentaron algún acto de corrupción en al menos uno de los trámites que realizaron por entidad federativa, 2019   |
| Gráfica 19 | Tasa de incidencia de la corrupción por cada cien mil habitantes por entidad federativa, 2019   |
| Gráfica 20 | Porcentaje de población de 18 años y más que sufrió algún acto de corrupción y no lo denunció ante alguna autoridad por entidad federativa, 2019  |
| Gráfica 21 | Porcentaje de unidades económicas que opinan que su operación es segura por colonia o localidad, municipio o entidad federativa, 2020   |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Número de gráfico | Referencia   |
|-------------------|--|
| Gráfica 22        | Porcentaje de unidades económicas que opinan que su operación es segura en su entidad federativa, 2020   |
| Gráfico 23        | Porcentaje de unidades económicas que perciben que los actos de corrupción son muy frecuentes o frecuentes, 2020                                       |
| Gráfico 24        | Porcentaje de motivos para incurrir en actos de corrupción por tipo, 2020  |
| Gráfico 25        | Tasa de prevalencia de supuestos actos de corrupción por conocimiento o participación de las unidades económicas, 2020                                 |
| Gráfico 26        | Tasa de incidencia de trámites o inspecciones con experiencia de corrupción por cada cien mil unidades económicas por entidad federativa, 2020         |
| Gráfica 27        | Porcentaje de población de 18 años y más que tiene mucha confianza o algo de confianza en autoridades de seguridad, 2021                               |
| Gráfica 28        | Porcentaje de población de 18 años y más que percibe que sí existe corrupción en autoridades de seguridad, 2021  |
| Gráfico 29        | Porcentaje de población de 18 años y más que conoce acciones llevadas a cabo por su municipio o localidad para la mejora de la seguridad pública, 2021 |
| Gráfico 30        | Tasa de servidores públicos adscritos a los órganos internos de control por cada cien mil habitantes por entidad federativa, 2020                      |
| Gráfico 31        | Tasa denuncias recibidas por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos por cada cien mil habitantes por entidad federativa, 2020   |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Número de gráfico | Referencia   |
|-------------------|--|
| Gráfica 32        | Índice General de Avances en PbR-SED en el ámbito Municipal/ DTCDMX 2018   |
| Gráfica 33        | Tasa de prevalencia de la corrupción al realizar un trámite personalmente por cada cien mil habitantes del estado de Querétaro, 2017-2019    |
| Gráfica 34        | Tasa de incidencia de la corrupción por cada cien mil habitantes del estado de Querétaro, 2017-2019  |
| Gráfica 35        | Proceso 1 Eje 1. Porcentaje de entidades federativas que cumplen con cada variable 2018  |
| Gráfica 36        | Proceso 1 Eje 1 Variables en las que Querétaro no cumple   |
| Gráfica 37        | Porcentaje de población de 18 años y más por temas que generan mayor preocupación según su percepción, 2021                                  |
| Gráfica 38        | Porcentaje de Administraciones Públicas Municipales que cuentan con un Plan o Programa Anticorrupción por entidad federativa, cierre de 2018 |
| Gráfica 39.       | Quejas o denuncias presentadas por hechos de corrupción por ámbito de gobierno 2016  |
| Gráfica 40.       | Causas por las que los delitos no son denunciados a las autoridades  |
| Gráfica 41.       | Tipo de conductas sancionadas 2016, por ámbito de gobierno   |
| Gráfica 42.       | Tipo de conductas sancionadas 2018 a nivel nacional  |
| Gráfica 43.       | Quejas y/o denuncias en contra de servidores públicos  |
| Gráfica 44.       | Quejas y/o denuncias por Estado  |
| Gráfica 45.       | Investigaciones y procedimientos de responsabilidad administrativa por entidad federativa 2018   |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Número de gráfico | Referencia  |
|-------------------|---|
| Gráfica 46.       | Servidores públicos sancionados por entidad federativa 2018   |
| Gráfica 47.       | Servidores públicos implicados en denuncias por entidad federativa por presunta comisión de delito 2018   |
| Gráfica 48.       | Unidades administrativas que presentaron observaciones por entidad federativa y la distribución de auditorías 2019  |
| Gráfica 49.       | Procedimientos de responsabilidad administrativa iniciados 2019   |
| Gráfica 50.       | Servidores públicos sancionados de acuerdo a la falta administrativa grave o no grave 2019  |
| Gráfica 51.       | Dinero Gastado por los estados cuyo uso no han podido comprobar   |
| Gráfica 52.       | IDGGF (ASF)   |
| Gráfica 53.       | <i>Reporte del World Justice Project</i> del Índice de Estado de Derecho en México 2019-2020, donde coloca en el primer lugar de ausencia de corrupción a Querétaro |
| Gráfica 54.       | Unidades administrativas de las Procuradurías o Fiscalías de Justicia por entidad federativa  |
| Gráfica 55.       | Unidades administrativas de la FGEQ   |
| Gráfica 56.       | Averiguaciones previas y carpetas de investigación determinadas 2019  |
| Gráfica 57.       | Averiguaciones previas, investigaciones y carpetas de investigación cerradas, 2019  |
| Gráfica 58.       | Averiguaciones previas y carpetas de investigación cerradas, 2019   |
| Gráfica 59.       | Averiguaciones previas y carpetas de investigación pendientes, 2019   |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### Número de gráfico

### Referencia

Gráfica 60

Servidores públicos sancionados por entidad federativa 2019

## 1.3 Tablas

### Número de tabla

### Referencia

Tabla 1.

Resultados de la encuesta respecto de eje 1

Tabla 2.

Resultados de la encuesta respecto de eje 2

Tabla 3.

Resultados de la encuesta respecto de eje 3

Tabla 4.

Resultados de la encuesta respecto de eje 4

Tabla 5.

Porcentaje de problemas más importantes que obstaculizan el crecimiento de las unidades económicas, 2019

Tabla 6

Porcentaje de unidades económicas que tienen mucha o algo de confianza en las instituciones y actores por tipo, 2019

Tabla 7

Porcentaje de personas encuestadas sobre la pandemia del coronavirus y su opinión sobre si diría que ha habido corrupción en... 2020

Tabla 8

Participantes en la Consulta Ciudadana en Línea, por rango de edad y entidad federativa

Tabla 9

Porcentaje de la población de 18 años y más que considera la corrupción es un tema que genera preocupación por entidad federativa, 2015-2021

Tabla 10

Proceso 1 Eje 1 Variables en las que Querétaro cumple

Tabla 11

Proceso 1 Eje 1 Variables en las que Querétaro no cumple



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Número de tabla | Referencia   |
|-----------------|--|
| Tabla 12        | Proceso 1 Eje 1 Variables de personal y oficinas en las que Querétaro cumple   |
| Tabla 13        | Proceso 1 Eje 1 Variables de cumplimiento municipal  |
| Tabla 14        | Proceso 1 Eje 2 Variables estatales (primera parte)  |
| Tabla 15        | Proceso 1 Eje 2 Variables estatales (segunda parte)  |
| Tabla 16        | Proceso 1 Eje 2 Variables estatales (tercera parte)  |
| Tabla 17.       | Delitos denunciados a las autoridades con inicio de carpeta de investigación   |
| Tabla 18.       | Tipo de delitos no denunciados a las autoridades   |
| Tabla 19.       | Porcentaje de causas penales, concluidas y rezagadas con respecto a las iniciadas en el periodo 2015-2017, entidades federativas seleccionadas |
| Tabla 20.       | Esquema efectos de la impunidad según la población participante en las etapas del proceso de consulta ciudadana                                |
| Tabla 21.       | Vínculos de coordinación entre los integrantes del Comité Coordinador del SEA para la implementación de las prioridades de la PEA              |
| Tabla 22.       | Distribución de prioridades de política pública por eje y plazo de ejecución estimado  |
| Tabla 23.       | Plazos de ejecución de la implementación del Eje 01 de la PEA  |
| Tabla 24.       | Plazos de ejecución de la implementación del Eje 02 de la PEA  |
| Tabla 25.       | Plazos de ejecución de la implementación del Eje 03 de   |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### Número de tabla

Tabla 26.

### Referencia

la PEA  
Plazos de ejecución de la implementación del Eje 04 de la PEA

## 2. Acrónimos

| Definición  | Acrónimo |
|---|----------|
| Auditoría Superior de la Federación   | ASF      |
| Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal   | CNPJE    |
| Centro de Investigación y Docencia Económicas   | CIDE     |
| Centro Nacional de Inteligencia   | CNI      |
| Código Nacional de Procedimientos Penales   | CNPP     |
| Comité de Participación Ciudadana   | CPC      |
| Comisión de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales | INFOQRO  |
| Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de Querétaro                         | CJPJEQ   |
| Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental  | ENCIG    |
| Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro                                   | ESFEQ    |
| Fiscalía Especializada en el Combate a la Corrupción  | FECC     |
| Fiscalía General del Estado de Querétaro  | FGEQ     |
| Instituto Mexicano para la Competitividad   | IMCO     |
| Índice de Desempeño de la Gestión del Gasto Federalizado                                    | IDGGF    |
| Instituto Nacional de Estadística y Geografía   | INEGI    |
| Instituto Mexicano para la Competitividad   | IMCO     |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

|   |         |
|---|---------|
| Ley General de Responsabilidad Administrativa               | LGRA    |
| Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro         | LSEAQ   |
| Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad, A.C.         | MCCI    |
| Micro, Pequeñas y Medianas empresas                         | MiPyMES |
| Modelo de Seguimiento y Evaluación de la Corrupción         | MOSEC   |
| Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos | OCDE    |
| Organización de los Estados Americanos                      | OEA     |
| Órgano Interno de Control                                   | OIC     |
| Plataforma Digital Estatal                                  | PDE     |
| Plataforma Digital Nacional                                 | PDN     |
| Política Estatal Anticorrupción                             | PEA     |
| Política Nacional Anticorrupción                            | PNA     |
| Secretaría de la Contraloría                                | SECON   |
| Secretaría de Cultura                                       | SECUL   |
| Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana          | SPyPC   |
| Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción     | SESEA   |
| Sistema Estatal Anticorrupción                              | SEA     |
| Sistema Nacional Anticorrupción                             | SNA     |
| Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Querétaro | TJAEQ   |



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### 3. Resumen Ejecutivo

La corrupción es uno de los problemas más importantes que enfrentan el país sobre todo por los graves costos que genera en aspectos como la confianza en las instituciones, la efectividad gubernamental, el desarrollo económico, el acceso a bienes y servicios públicos, así como el ejercicio pleno de derechos, de ahí que requiere la colaboración de los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, debido a que es importante unir los esfuerzos a fin de frenar la corrupción.

Por lo tanto y a través de la Política Nacional Anticorrupción, que da paso a la creación de la Política Estatal Anticorrupción y que se entienden como elementos que en conjunto con las normatividades e instrumentos jurídicos vigentes, así como con todos aquellos organismos y asociaciones destinadas al combate contra la corrupción, permitan garantizar la existencia de un estado de derecho eficaz que controle la corrupción y la impunidad; pero además que garantice el ejercicio de derechos es, lo que se traduce sin lugar a duda, en la existencia de sistemas eficaces de procuración e impartición de justicia en materia de delitos por hechos de corrupción.

En este sentido la Política Estatal Anticorrupción es de particular importancia ya que su finalidad es permitir reconocer, atender y solucionar los problemas derivados de la corrupción que se presenta en los tres niveles de gobierno a nivel Nacional; ahora bien en aras de fortalecer y particularizar los intereses y necesidades propias del Estado, la Política Estatal Anticorrupción del Estado de Querétaro, se crea con la finalidad de analizar la problemática desde un concepto en particular y sean atacadas en lo individual a fin de fortalecer los principios que integran el servicio público en Querétaro y cubrir las necesidades de la sociedad queretana, con el objetivo de erradicar la corrupción.

Bajo este contexto para la integración de la PEAQ fue necesario el análisis de las problemáticas que existen en la actualidad en el Estado, la cual basada en estadísticas, encuestas, visualización de la problemática y el resultado de las experiencias propias que se vive día a día dentro de las instituciones arrojan como resultado la posibilidad de crear enfoques encaminados a la modificación de conductas y al correcto actuar del Servicio Público.

Cuando se crearon los Sistemas Anticorrupción en el año 2015, su objeto primordial era crear una instancia de coordinación entre autoridades de los tres órdenes de gobierno, pues el problema de la corrupción implica respuestas múltiples y complejas; por ello la reforma constitucional abarcó tres campos de acción para combatirla: faltas administrativas, hechos de corrupción (delitos), así como la fiscalización y control de los recursos públicos.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

La PEA es resultado de la integración de diversas perspectivas, el análisis de evidencia y los hallazgos presentados que buscan controlar y combatir el fenómeno de la corrupción de forma sistémica, lo que permitirá el establecimiento de acciones concretas y proyectos específicos que incidan de forma positiva en la disminución y control de condiciones que propician la prevalencia de actos de corrupción. Cuenta con 4 ejes estratégicos que cubren las aristas relacionadas a la problemática identificada en cada eje, por lo que su atención debe ser de forma simultánea e integral, evitando el enfoque de forma individual en alguna de las temáticas y, por el contrario, sumando desde diversos frentes al combate y control de la corrupción desde el ámbito institucional e involucrando a la sociedad, modificando así la percepción y uso de normas sociales que justifican su existencia.

La estructura temática del diseño de la PEA se sustenta en los **4 ejes estratégicos** planteados en la PNA, **4 principios transversales**, así como **40 prioridades** analizadas y organizadas.

Los 4 ejes estratégicos observados a continuación, son fundamentales ya que los mismos atacan de raíz y de manera concreta, los problemas de corrupción que aquejan el país, contemplando a los ciudadanos y al sector privado a fin crear una cultura anticorrupción y que al momento que los ciudadanos dejen de ser partícipes en actos de corrupción, deja a los servidores públicos que hacen mal uso de sus funciones sin posibilidad de seguir obteniendo beneficios con motivo de su cargo, además de las denuncias realizadas y de las sanciones impuestas por parte de la autoridad, lo que se traduce en la erradicación del problema.



El Estado de Querétaro, sigue siendo un referente en la lucha contra la corrupción, desde el año 2017, al ser el primer estado en instalar en su totalidad el SEA, hasta el día de hoy en el que sociedad y gobierno comprometidos con la honestidad, ética y responsabilidad, trabajan por mantener al Estado en los primeros lugares de ausencia de corrupción, como lo mencionó World Justice Project en sus reportes de Índice de Estado de Derecho en México



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

2019-2020 y 2020-2021, donde por segunda ocasión consecutiva coloca al Estado de Querétaro en el primer lugar de ausencia de corrupción.

El Sistema Anticorrupción del Estado de Querétaro, inicia su conformación a partir de la integración del CPC en fecha 21 de junio de 2017, posteriormente, el 27 de junio siguiente, se instala oficialmente el Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro (SESEA), el mismo 27 de junio el Órgano de Gobierno del SESEA instala formalmente la Secretaría Ejecutiva y, el 24 de julio del mismo año inicia operaciones dicha Secretaría.

La ciudadanía que participó en el proceso de consulta, en las diferentes etapas y con diversas expresiones, identifica distintas actitudes y actividades sancionables de los servidores públicos, tales como:

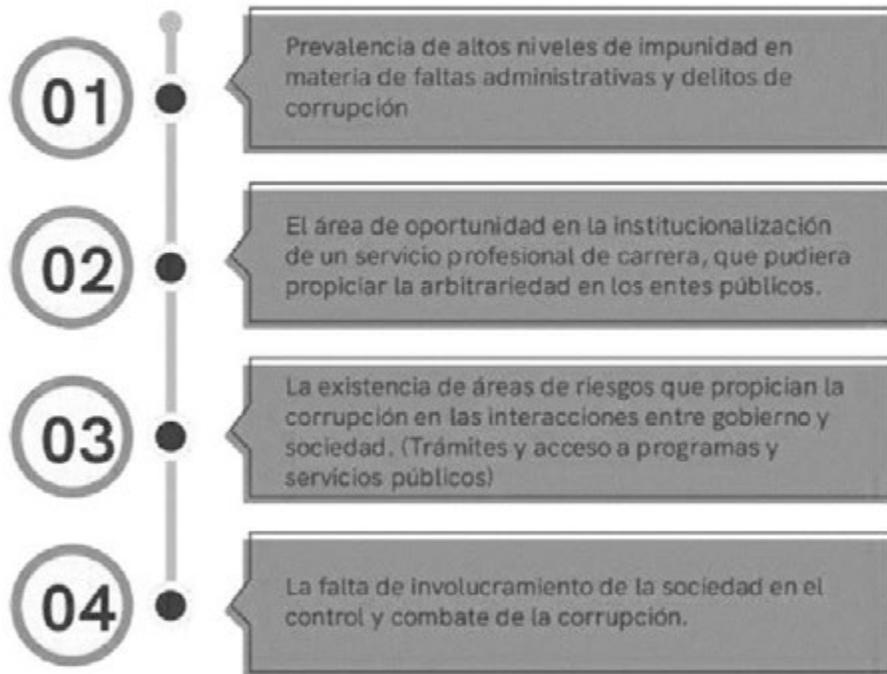


A lo largo de este diagnóstico se presenta evidencia que sustenta la relevancia y alcance del problema público que da sustento a esta Política Estatal Anticorrupción, a saber, la corrupción en Querétaro, esto es, prevenirla, detectarla y sancionarla eficazmente. Derivado del análisis que se presenta, es posible sintetizar que en Querétaro prevalecen una serie de condiciones institucionales, administrativas y sociales que generan riesgos de corrupción en distintos ámbitos, y que pueden implicar un control eficaz de este fenómeno.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

A manera de capitulación, se hacen notar las principales causas problemáticas identificadas en el diagnóstico. De forma general, y en consonancia con los dos elementos sobre los cuales descansa la definición de corrupción propuesta en esta política (corrupción como ilegalidad y corrupción como norma social) se identifican cuatro factores problemáticos de primer orden que, a su vez, se desprenden en diez acciones de segundo orden, mismas que se señalan más adelante.



Derivado del análisis diagnóstico, y a fin de lograr una articulación eficaz entre cada uno de los ejes estratégicos, se establecen **cuatro principios transversales que son:**



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"



Consecuentemente, de manera enunciativa más no limitativa la PEA orienta la acción conjunta de las instituciones públicas de todos los poderes y órdenes de gobierno a nivel local para:

- ▶ •Robustecer la cultura de la legalidad.
- ▶ •Reducir el costo de la legalidad.
- ▶ •Transparentar la información gubernamental.
- ▶ •Involucrar a la sociedad en la vigilancia a la autoridad.
- ▶ •Garantizar el desahogo de las investigaciones.
- ▶ •Coadyuvar entre autoridades Investigadoras.
- ▶ •Garantizar que los funcionarios actúen conforme a criterios objetivos.
- ▶ •Fortalecer la evaluación del desempeño, así como la de los programas, los procesos y el personal.
- ▶ •Impulsar el uso de normas de auditoría sencillas y homólogas.
- ▶ •Introducir tecnologías encaminadas a mejorar el control y la fiscalización.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

#### 4. Marco Teórico

### Querétaro como Estado garante de Derecho en materia anticorrupción

En el Estado de Querétaro se cuenta con un marco regulatorio pleno y empatado a la normatividad Federal, de ello se garantiza la seguridad en el cumplimiento al combate a la corrupción a través de sus instituciones y poderes.

El marco regulatorio es amplio y recae en Ordenamientos diversos, tales como la Constitución Local de la Entidad, Leyes Locales, Códigos Locales y Planes Estatales de Desarrollo:

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro.
- Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro.
- Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Querétaro.
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
- Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Querétaro.
- Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado de Querétaro.
- Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.
- Ley Orgánica del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Querétaro.
- Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro.
- Ley de la Administración Pública Paraestatal del Estado de Querétaro.
- Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Querétaro.
- Ley de Procedimientos Administrativos del Estado de Querétaro.
- Ley de Procedimiento Contencioso Administrativo del Estado de Querétaro.
- Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Querétaro.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Querétaro.
- Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Querétaro.
- Ley de Hacienda del Estado de Querétaro.
- Código Fiscal del Estado de Querétaro.
- Código Penal del Estado de Querétaro.
- Código de Procedimientos Civiles del Estado de Querétaro.
- Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021.

La Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro en su artículo 1º dispone ***"La presente Ley es de orden público, de observancia general en todo el territorio del Estado de Querétaro y tiene por objeto establecer las bases de coordinación entre las***



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

***autoridades estatales y municipales competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos, para el funcionamiento del Sistema Estatal Anticorrupción previsto en el segundo párrafo del artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 38 ter de la Constitución Política del Estado de Querétaro".***

Para efectos de la Ley Anticorrupción del Estado, en su artículo 2º, enmarca como objetivos centrales los siguientes:

- I. *Establecer mecanismos de coordinación entre los diversos órganos estatales y municipales de combate a la corrupción;*
- II. *Establecer las bases mínimas para la prevención de hechos de corrupción y faltas administrativas en el Estado de Querétaro;*
- III. *Establecer las bases para la emisión de políticas públicas integrales de carácter estatal en materia de combate a la corrupción, así como la fiscalización y control de los recursos públicos;*
- IV. *Establecer las directrices básicas que definan la coordinación de las autoridades competentes para la generación de políticas públicas estatales en materia de prevención, detección, control, sanción, disuasión y combate a la corrupción;*
- V. *Regular la organización y funcionamiento del Sistema Estatal, su Comité Coordinador y su Secretaría Ejecutiva, así como establecer las bases de coordinación entre sus integrantes;*
- VI. *Establecer las bases, principios y procedimientos para la organización y funcionamiento del Comité de Participación Ciudadana;*
- VII. *Establecer las bases y políticas para la promoción, fomento y difusión de la cultura de integridad en el servicio público en el Estado de Querétaro, así como de la rendición de cuentas, de la transparencia, de la fiscalización y del control de los recursos públicos;*
- VIII. *Establecer las acciones permanentes que aseguren la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos, así como crear las bases mínimas para que todo órgano estatal y municipal establezca políticas eficaces de ética pública y responsabilidad en el servicio público; y*
- IX. *Establecer las bases mínimas para crear e implementar sistemas electrónicos para el suministro, intercambio, sistematización y actualización de la información que generen las instituciones competentes, de conformidad con las que instituya el Sistema Nacional.*

La Ley local del combate a la corrupción en su artículo 6º establece de manera primordial la alineación con el Sistema Nacional Anticorrupción en base a sus principios, bases generales, políticas públicas y procedimientos para la coordinación entre las autoridades estatales y municipales en la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos. Además, tiene como finalidad establecer, articular y evaluar la política en la materia.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-QRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Si bien es cierto que existen las bases para trabajar de manera conjunta y coordinada con las autoridades municipales para establecer las bases en materia de combate a la corrupción, también es cierto que existe hoy en día un área de oportunidad para lograr empatar las políticas públicas del Estado en el combate anticorrupción con su normativa municipal, sin embargo, no todos los Municipios del Estado cuentan con reglamentación afín a la Ley Estatal Anticorrupción, es algo que se debería seguir trabajando en aras a poder robustecer las herramientas de combate anticorrupción del Estado.

El Estado de Querétaro cuenta con un total de 18 Municipios, dividido en tres zonas geográficas territoriales, la zona central conurbada, la zona del semidesierto y la zona serrana, en esta tesitura existen Municipios con equipo fortaleza en su andamiaje administrativo y/o estructura orgánica, mismos que les permite robustecer su operatividad y administración técnica del ejecutivo municipal, esto por consiguiente les permite contar con mecanismos más completos en materia de atención al usuario, servicios, normatividad, acceso a la información e inclusión a la ciudadanía en las políticas de gobierno. De ello, es importante señalar que los municipios ubicados en la mancha urbana central urbanizada cuentan con mayor oportunidad de contar con esquemas de combate a la corrupción más sólidos y consolidados como lo es el Municipio de Querétaro (capital del estado), el cual cuenta con su ***"Reglamento Municipal de Blindaje Anticorrupción"*** aprobado por unanimidad de votos en Sesión de Cabildo de fecha 25 de junio de 2019. Hay que seguir avanzado en todo el Estado para que Municipios se incorporen a este ejercicio positivo de certidumbre jurídica para la ciudadanía, así como estado de derecho.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## 5. Introducción

La corrupción en la actualidad representa uno de los principales problemas que inciden a nivel global, afectando a la sociedad y deteriorando la confianza en las instituciones públicas, así como vulnerando las formas más básicas de convivencia.

La naturaleza de este fenómeno exige combatir toda forma de corrupción en el ejercicio de las funciones públicas; su erradicación es la única forma de fortalecer las instituciones democráticas, evitar distorsiones de la economía, vicios en la gestión pública y el deterioro del orden social.

La prevención, la corrección y el combate a las prácticas de corrupción, constituyen un aspecto de interés nacional que debe estar siempre presente en la agenda pública, para la búsqueda de soluciones integrales que abonen a la eliminación de esta problemática.

El Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción, emitió la Política Nacional Anticorrupción (PNA), misma que fue publicada el 25 de febrero de 2020, la cual es resultado de un ejercicio de sistematización y análisis de información y datos obtenidos a través de un mecanismo de consulta pública nacional que permitió recolectar las diversas expectativas de la ciudadanía, así como el del análisis de la evidencia como datos oficiales, estudios de organismos internacionales, investigaciones académicas y de organización de la sociedad civil, entre otras fuentes.

De tal forma que, a partir de la PNA se debe establecer la Política Estatal Anticorrupción (PEA), esto es, considerando los ejes y prioridades que se encuentran establecidos en la PNA, realizando un ejercicio a través del cual se retomen y repliquen los elementos del ejercicio realizado en el ámbito nacional para la PNA, para con ello conformar líneas generales del actuar coordinado en el combate a la corrupción en el estado.

Es por ello, que la PEA de Querétaro considera a la corrupción como un problema sistémico cuyos rasgos principales son por un lado su asociación con la ilegalidad y, por el otro, su identificación como norma socialmente conocida.

Para lograr la integración de la propuesta de Política Anticorrupción del Estado de Querétaro, se consideran los anexos de la PNA y la Consulta Ciudadana; sin embargo, la situación de la contingencia sanitaria ocasionada por la enfermedad COVID-19, impidió realizar foros regionales; por tanto, la presente Política Estatal Anticorrupción se integra de la forma siguiente:



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

En los apartados Uno y Dos se describen de manera puntual las imágenes, gráficas, tablas y acrónimos que se utilizan en la PEA.

En el apartado Tercero se aborda el Resumen Ejecutivo de la Política, describiendo de manera de manera muy general el contexto de la PEA Querétaro.

En los apartados Cuatro, Cinco y Seis se contemplan la introducción y los temas referentes al marco jurídico, respectivamente.

En el Séptimo se contempla el proceso de integración de la PEA, donde se puntualizan las diferentes actividades y etapas que se desarrollaron para integrar la propuesta de la Política Anticorrupción entre las que destaca el análisis para la alineación a la PNA y la consulta ciudadana en el Estado de Querétaro.

Dentro del Octavo apartado se presenta el Panorama del Problema, en el que se dan a conocer los documentos de investigación como: índices, censos y encuestas elaborados por instituciones gubernamentales y de educación, así como por organismos nacionales e internacionales, mediante los cuales se recaba información referente a los niveles de percepción respecto de conductas que se traduzcan en actos administrativos y hechos de corrupción ejecutados por servidores públicos y la ciudadanía general. Asimismo, se abordan temas como el fenómeno de la corrupción, la magnitud del problema, la problematización del fenómeno de la corrupción en el Estado de Querétaro, la delimitación del problema y factores de la corrupción, así como el Estado como garante en materia de anticorrupción.

En el apartado Noveno se desarrolla el Diagnóstico, donde se encuentra el análisis de los temas de: política con visión estratégica, impunidad, prevención, detección, denuncia y sanción de faltas administrativas; denuncia y sanción; elementos de control interno; ejercicio de la función de control interno, procuración e impartición de justicia en materia de delitos por hechos de corrupción.

Con relación al apartado Décimo, se aborda el tema de prioridades de la PEA, en donde se integran además los objetivos generales por ejes Estratégicos de la Política Estatal Anticorrupción (Combatir la corrupción y la impunidad, combatir la arbitrariedad y el abuso de poder, promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno - sociedad e involucrar a la sociedad y el sector privado), los plazos de implementación, las actividades sugeridas y los líderes de implementación.

En el apartado Undécimo se contempla el tema relativo a la Implementación, Seguimiento y Evaluación. La implementación de la política anticorrupción exige un ejercicio de liderazgo de quienes participan en el Sistema Estatal Anticorrupción (SEA). Los integrantes del Comité Coordinador podrán realizar los acercamientos con los actores involucrados en la naturaleza de cada prioridad, a fin de que cada uno de ellos la incorpore a sus procesos institucionales previa revisión, consulta y aceptación de su viabilidad.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

En lo que se refiere a la evaluación de la PEA, es necesario aplicar enfoques multidisciplinares de gestión pública que contribuyan a orientar si las prioridades reflejadas en los programas de implementación están alcanzando su cometido.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## 6. Marco Normativo.

### Ámbito Internacional

- Convención Interamericana contra la Corrupción. Organización de los Estados Americanos (OEA).
- Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

### Ámbito Nacional

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.
- Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.
- Ley General de Responsabilidades Administrativas.
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley General de Mejora Regulatoria.
- Ley General de Archivos.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- Código Nacional del Procedimientos Penales.

### Ámbito Estatal

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro.
- Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro.
- Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Querétaro.
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
- Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Querétaro.
- Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado de Querétaro.
- Ley Orgánica de la Fiscalía General del Estado de Querétaro.
- Ley Orgánica del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Querétaro.
- Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro.
- Ley de la Administración Pública Paraestatal del Estado de Querétaro.
- Ley de Mejora Regulatoria del Estado de Querétaro.
- Ley de Procedimientos Administrativos del Estado de Querétaro.
- Ley de Procedimiento Contencioso Administrativo del Estado de Querétaro.
- Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Querétaro.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Querétaro.

- Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Querétaro.
- Ley de Hacienda del Estado de Querétaro.

### **Códigos estatales**

- Código Fiscal del Estado de Querétaro.
- Código Penal del Estado de Querétaro.
- Código de Procedimientos Civiles del Estado de Querétaro.

### **Plan de Desarrollo**

- Plan Estatal de Desarrollo Querétaro 2016-2021.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## 7. Fundamento Jurídico

El 27 de mayo de 2015 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de combate a la corrupción, entre ellas, el artículo 113 que contempla la integración del Sistema Nacional Anticorrupción y en su fracción III, inciso b), establece que al Comité Coordinador corresponderá el diseño y promoción de políticas integrales en materia de fiscalización y control de recursos públicos, prevención, control y disuasión de faltas administrativas y hechos de corrupción, en especial sobre las causas que los generan. Asimismo, contempla en su último párrafo que las entidades federativas establecerán sistemas locales anticorrupción con el objeto de coordinar a las autoridades locales competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción.

Para dar cumplimiento a lo mandado por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el 18 de julio de 2016 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se publican diversas leyes, tales como la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, contemplando en su artículo 2º, fracciones III y IV, entre otros objetivos de la misma, establecer las bases para la emisión de políticas públicas integrales en el combate a la corrupción; así como, en la fiscalización y control de los recursos públicos; y las directrices básicas que definan la coordinación de las autoridades competentes para la generación de políticas públicas en materia de prevención, detección, control, sanción, disuasión y combate a la corrupción.

En el artículo 9 de ese mismo ordenamiento jurídico, se establecen las facultades del Comité Coordinador, contemplando en la fracción III de dicho precepto legal: la aprobación, diseño y promoción de la política nacional en la materia y, también, su evaluación periódica, ajuste y modificación.

En lo que corresponde al Estado de Querétaro, para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo Segundo Transitorio del Decreto por el cual se expide la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, se llevó a cabo la reforma de la Constitución Política del Estado de Querétaro —hoy Constitución Política del Estado Libre y Soberano del Estado de Querétaro—; el artículo 38 ter de este último ordenamiento legal en comento, establece la integración del Sistema Estatal Anticorrupción y, en la fracción I, inciso a) del mismo artículo, se contempla que corresponderá al Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción el diseño y promoción de políticas públicas de combate a la corrupción en la entidad.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Con fecha 18 de abril de 2017, se publicó en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Querétaro "La Sombra de Arteaga", la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro, la cual establece como objetivos, en su artículo 2, fracciones III y IV, lo siguiente: fracción III: "Establecer las bases para la emisión de políticas públicas integrales de carácter estatal en materia de combate a la corrupción, así como la fiscalización y control de los recursos públicos", y en la fracción IV: "Establecer las directrices básicas que definan la coordinación de las autoridades competentes para la generación de políticas públicas estatales en materia de prevención, detección, control, sanción, disuasión y combate a la corrupción".**

Asimismo, la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro, en el artículo 6, segundo párrafo, señala que "Las políticas públicas que establezca el Comité Coordinador deberán ser coincidentes con las que al efecto establezca el Sistema Nacional y serán implementadas por todos los Entes públicos"; por su parte, la fracción III del artículo 9 de ese mismo ordenamiento legal en cita, dispone cuáles son las facultades del Comité Coordinador, esto es, la aprobación, diseño y promoción de la política estatal en la materia, así como la evaluación periódica y modificación a la misma.

Adicional a lo anterior, el artículo 21, fracción VI de la LSEAQ, otorga la atribución al Comité de Participación Ciudadana (CPC) para que, a través de la Comisión Ejecutiva, opine y elabore propuestas sobre la política estatal de la materia y las políticas integrales; asimismo, el artículo 24 del ordenamiento en cita, establece que la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal (SESEA) tendrá a su cargo la generación de los insumos técnicos necesarios para que el Comité Coordinador realice sus funciones.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## 8. Proceso de Integración

### 8.1 Antecedentes

El Estado de Querétaro sigue siendo un referente en la lucha contra la corrupción, desde el año 2017, al ser el primer estado en instalar en su totalidad el SEA, hasta el día de hoy en el que sociedad y gobierno comprometidos con la honestidad, ética y responsabilidad, trabajan por mantenerlo en los primeros lugares de ausencia de corrupción, como lo mencionó *World Justice Project* en los reportes del Índice de Estado de Derecho en México 2019-2020 y 2020-2021<sup>1</sup>, en que, por segundo periodo consecutivo, se coloca a la entidad en el primer lugar de ausencia de corrupción.

El Sistema Anticorrupción del Estado de Querétaro, inicia su conformación a partir de la integración del CPC, el 21 de junio de 2017; posteriormente, el 27 de junio de ese mismo año, se instala oficialmente el Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro (SESEA)<sup>2</sup>, en la misma fecha, el Órgano de Gobierno del SESEA instala formalmente la Secretaría Ejecutiva y, el 24 de julio de 2017, inicia operaciones dicha Secretaría.

El Comité Coordinador, tiene como atribución el diseño, promoción y evaluación de políticas públicas y programas de combate a la corrupción, todas ellas en estricto apego a lo que establece el Sistema Nacional.

Cabe mencionar que, desde el arranque de labores del SEA, se efectuaron talleres de trabajo entre los miembros del CPC y del Comité Coordinador con el fin de identificar aquellos aspectos relevantes en el combate a la corrupción, que dentro del marco legal del SNA y del SEA, así como de cada uno de los organismos que integran el SEA, pudieran llevarse a cabo dentro de un plan de acción.

De igual manera, en el mes de febrero de 2018 y una vez que se llevaron a cabo las reuniones con cada uno de los miembros que conforman el Comité Coordinador, se concretó

1 World Justice Project (WJP), (2021), Índice de Estado de Derecho en México (IEDMX), 20 de septiembre 2021, <https://worldjusticeproject.mx/indice-de-estado-de-derecho-en-mexico-2020-2021/>

2 Sistema Estatal Anticorrupción Querétaro, (2017), Instalación del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro, 15 de junio 2021, [http://seaqueretaro.org/files/Actas%20Sesiones/Actas\\_Comit%C3%A9%20Coordinador%20Actas\\_Comit%C3%A9%20Coordinador\\_2017/1.%20INSTALACI%C3%93N%20DEL%20COMITE%20COORDINADOR%202017.pdf](http://seaqueretaro.org/files/Actas%20Sesiones/Actas_Comit%C3%A9%20Coordinador%20Actas_Comit%C3%A9%20Coordinador_2017/1.%20INSTALACI%C3%93N%20DEL%20COMITE%20COORDINADOR%202017.pdf)



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

el Plan de Trabajo 2018<sup>3</sup>, el cual incluyó 4 líneas estratégicas que se despliegan en 10 estrategias, resultando en 20 acciones, cuya finalidad es integrar a todos los entes relacionados con el combate a la corrupción, incluyendo a los sujetos obligados, así como generar una sinergia de trabajo con el SNA; todo, mediante un mecanismo de trabajo transversal.

En este contexto, el Programa de Trabajo Anual del Comité Coordinador para el ejercicio 2019-2020<sup>4</sup>, aprobado el 7 de mayo de 2019, durante su primera sesión ordinaria, establece en el punto cinco: emitir la PEA para implementar acciones en materia de prevención, detección, control, sanción y combate a prácticas deshonestas y, en lo que toca al Plan de Trabajo del CPC 2019, contempla en su acción número cinco: dar seguimiento a la elaboración de la PEA, lo que hace patente que ambos órganos consideran la importancia de contar con la PEA.

En virtud de lo anterior, los integrantes del Comité Coordinador realizaron reuniones de trabajo con la SESEA, con el fin de establecer la ruta crítica a seguir para la integración de la PEA.

## 8.2 Proceso de Integración de la PEA y Consulta Pública

La Secretaría Ejecutiva, con autorización de los integrantes del Comité Coordinador, diseñó un proceso de consulta ciudadana, considerando los ejes y prioridades contenidas en la PNA con el fin de conocer cuáles prioridades estima la ciudadanía "como las más importantes"; para ello, se diseñó un ejercicio deliberativo que dio inicio el 9 de septiembre de 2020 y que finalizó el 15 de noviembre de ese mismo año.

El proceso de consulta estuvo dirigido a diversos sectores de la población queretana, sin distinción de género, edad, ocupación, religión u orientación política, teniendo un alcance estatal, habiéndose aplicado en los 18 municipios de la entidad.

Lo anterior implicó la consulta de fuentes de información secundaria como censos y encuestas de carácter nacional y estudios internacionales que permitieron conocer el panorama general para la integración de la PEA, y resaltando el resultado del foro regional organizado por la SESNA, para la integración de la PNA, el cual tuvo como sede el Estado de Querétaro, realizado el 12 de noviembre de 2018, y cuyos resultados se encuentran disponibles en el anexo 2 del presente documento.

3 Sistema Estatal Anticorrupción Querétaro, (2019), *Plan de Trabajo Sistema Estatal Anticorrupción 2018*, 15 de Junio 2021, [https://wp.seaqueretaro.org/wp-content/uploads/2019/08/Plan-de-Trabajo\\_Sistema-Estatal-Anticorrupci%C3%B3n-Quer%C3%A9taro\\_2018-comprimido.pdf](https://wp.seaqueretaro.org/wp-content/uploads/2019/08/Plan-de-Trabajo_Sistema-Estatal-Anticorrupci%C3%B3n-Quer%C3%A9taro_2018-comprimido.pdf)

4 Sistema Estatal Anticorrupción Querétaro, (2020), *Plan de Trabajo Sistema Estatal Anticorrupción 2019-2020*, 15 de Junio 2021 <https://wp.seaqueretaro.org/wp-content/uploads/2019/12/PROGRAMA-DE-TRABAJO-ANUAL-CC-2019-2020.pdf>



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

En este orden de ideas, la consulta pública se convierte en un factor de legitimidad social que contribuye a sustentar el diseño, implementación y posterior evaluación de la PEA, bajo una óptica de política pública con enfoque sistémico y estratégico, que busca implementar programas, proyectos y estrategias para hacer eficiente la función pública de los gobiernos.

Por otro lado, y en cumplimiento al alineamiento del Sistema Nacional Anticorrupción, se logró contextualizar la temática propuesta en la PNA, de tal manera que se adoptaron los 4 ejes temáticos al proceso de consulta ciudadana realizado.

En este sentido, los mecanismos instrumentados tuvieron como base central para realizar los cuestionamientos, los temas siguientes:

#### **COMBATIR LA IMPUNIDAD**

- Denuncia, investigación y sanción de faltas administrativas.
- Procuración e impartición de justicia en delitos de corrupción.

#### **FORTALECER LAS INTERACCIONES GOBIERNO-SOCIEDAD**

- Puntos de contacto ciudadanos: trámites, servicios y programas públicos.
- Interacciones gobierno-iniciativa privada: compras, asociaciones y cabildeo.

#### **CONTROLAR LA ARBITRARIEDAD**

- Profesionalización e integridad en el servicio público.
- Procesos institucionales: planeación, presupuesto y ejercicio del gasto público.
- Auditoría: Fiscalización de recursos públicos y mejora institucional.

#### **INVOLUCRAR A LA SOCIEDAD**

- Participación ciudadana: vigilancia, colaboración y cocreación.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

- Corresponsabilidad e integridad empresarial.
- Educación y comunicación para el control de la corrupción.

### Proceso de diseño y aplicación de la encuesta electrónica.

La encuesta electrónica fue realizada en cuatro fases: diseño de cuestionario y prueba piloto; aplicación de la encuesta mediante la plataforma digital; construcción de base de datos, y análisis de resultados. A continuación, se describe este proceso:

**Imagen 1. Proceso de diseño y aplicación de la encuesta electrónica**



**Fuente: Elaboración propia con base en PNA.**



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### **Fase 1. Diseño de cuestionario y prueba piloto:**

El objetivo fue contar con un instrumento sólido que permitiera recoger información sobre la percepción de la importancia de las prioridades, así como elementos que se deben integrar. El diseño de la encuesta estatal se alineó al de la consulta de la Política Nacional.

La segunda etapa requirió la colaboración de la Dirección General de Servicios Tecnológicos y Plataforma Digital de la SESEA para la colocación de un banner de invitación, la instrumentación de la encuesta en la página web institucional y el monitoreo para la generación de estadísticas previas al análisis de resultados.

Finalmente, se realizó una prueba piloto del cuestionario, pidiéndole a diez voluntarios que ingresaran a la página web de la SESEA con la finalidad de que respondieran la encuesta; así, el objetivo fue identificar problemas de fraseo, estructura o comprensión para perfeccionar dicho instrumento.

### **Fase 2. Aplicación de la encuesta electrónica:**

Luego de concluido el diseño y la realización de las pruebas correspondientes, se inició el periodo de aplicación de la encuesta electrónica, mismo que comprendió del 9 de septiembre de 2020 al 15 de noviembre de 2020.

Un aspecto importante que destacar es que la difusión de la encuesta electrónica se realizó a través de diferentes medios digitales como son los siguientes:

- La página web del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Querétaro,
- El portal de la Secretaría de la Contraloría del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro y,
- Las cuentas oficiales de las plataformas Facebook y Twitter de ambas dependencias.

Durante esta etapa se realizó un seguimiento semanal, así como un corte estadístico que permitió definir áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades y amenazas del proceso de aplicación de la encuesta.

### **Fase 3. Construcción de base de datos:**

Concluida la etapa de aplicación de la encuesta, se procedió a la generación de estadísticos generales, considerando algunos aspectos relevantes para la selección del sistema o programación a seguir, tales como: el volumen de la información que arrojó datos de cada encuestado como municipio de residencia de los participantes, edad, escolaridad, actividad



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

laboral, entre otros; para después iniciar con el diseño de una base de datos que permitió realizar cruces de variables y correlaciones que abonaron al desarrollo de un análisis estadístico integral.

#### **Fase 4. Análisis de resultados:**

Una vez terminada la base de datos y después de realizados los estadísticos y gráficos correspondientes, se procedió a la elaboración de un informe cuantitativo, mismo que integró el diseño metodológico, estrategia analítica, descripción de los datos sociodemográficos de la población participante, descripción de categorías analíticas y también, la definición de propuestas para la integración de puntos de atención de la política estatal, dicha información se presenta en apartados posteriores.

#### **Resultados**

Como se ha señalado, la tercera fase de la encuesta electrónica consistió en la construcción de una base de datos, misma que se comenzó a integrar el 16 de noviembre de 2020, después de haber cerrado la encuesta. Cabe señalar que, aunque se contó un vaciado rápido de información, por la naturaleza de las preguntas, así como de la diversidad de respuestas y ante la posibilidad de encontrar inconsistencias, se realizó un vaciado detallado de la información determinando variables para cada una de las preguntas. Posteriormente, se diseñó una base de datos para facilitar su tratamiento.

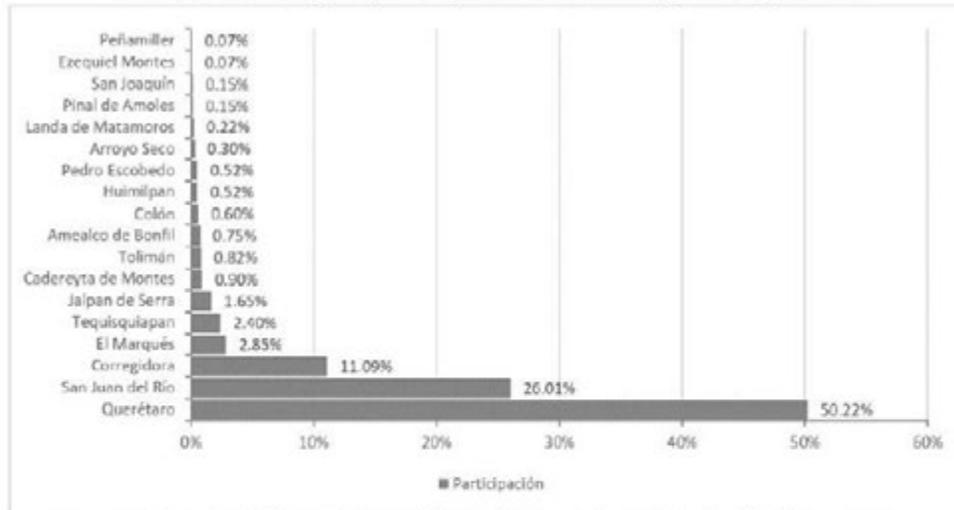
En la cuarta fase, análisis de los resultados, se realizó el procesamiento de la información de **1,334 encuestas**, las cuales fueron respondidas en los 18 municipios participantes del territorio queretano, lo que significa el 100% de representatividad.

El porcentaje de participación es mayor en la zona metropolitana o municipios más cercanos a la capital del estado, siendo un poco más del 50% en el municipio de Querétaro, 26% en San Juan del Río y 11% en Corregidora, tal y como se advierte en el gráfico siguiente:



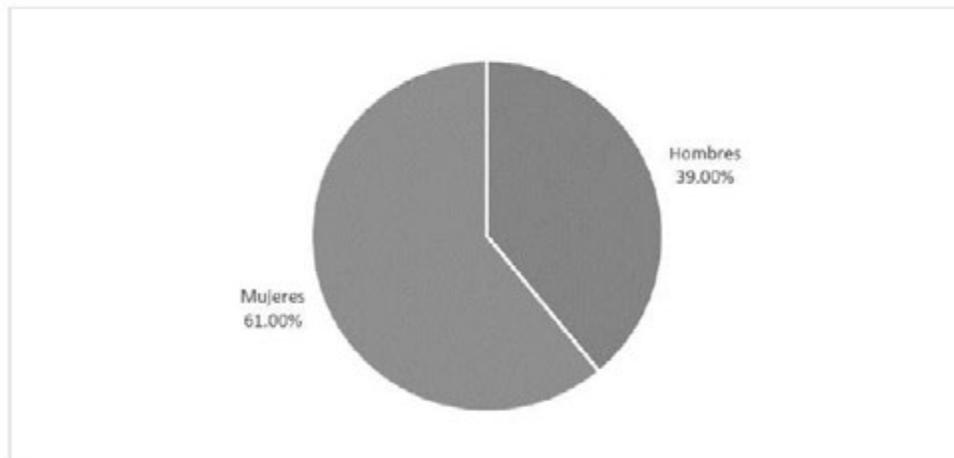
"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 1. Porcentaje de participación de los municipios de Querétaro**



**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**

Del análisis de la información obtenida, identificada la participación por género, se observó que el 61.00% de quienes respondieron la encuesta son mujeres y el 39.00% hombres.



**Gráfica 2. Porcentaje de participación por género mujeres/hombres**

**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**

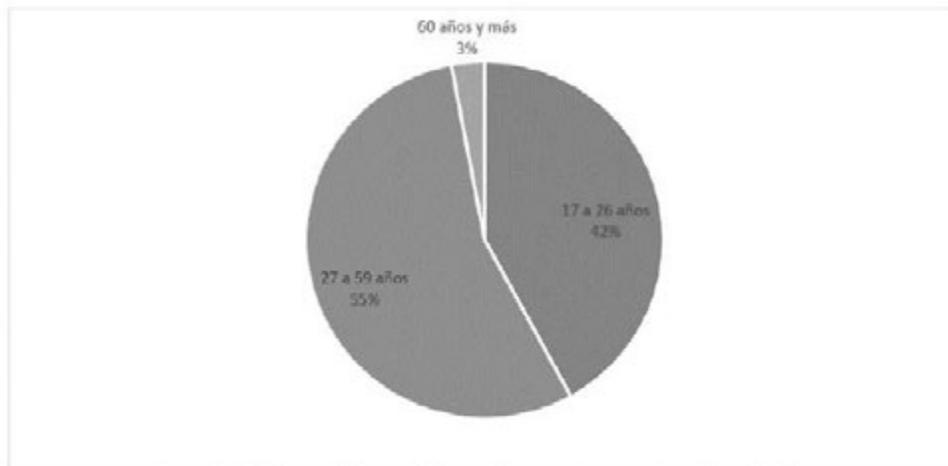


SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

De los resultados obtenidos de la encuesta, se identificó que 562 participantes se ubicaron en el rango de edad de 17 a 26 años, lo que equivale al 42.00%; luego se encuentra el rango de edad que más respondió, con 736 participantes, que va de los 27 a 59 años con un 55.00%; la suma de estos dos porcentajes equivale 97.00%; el 3.00% restante se conforma por personas de 60 años o más.

**Gráfica 3. Porcentaje del rango de las edades de las personas que participaron en la consulta del Estado de Querétaro**



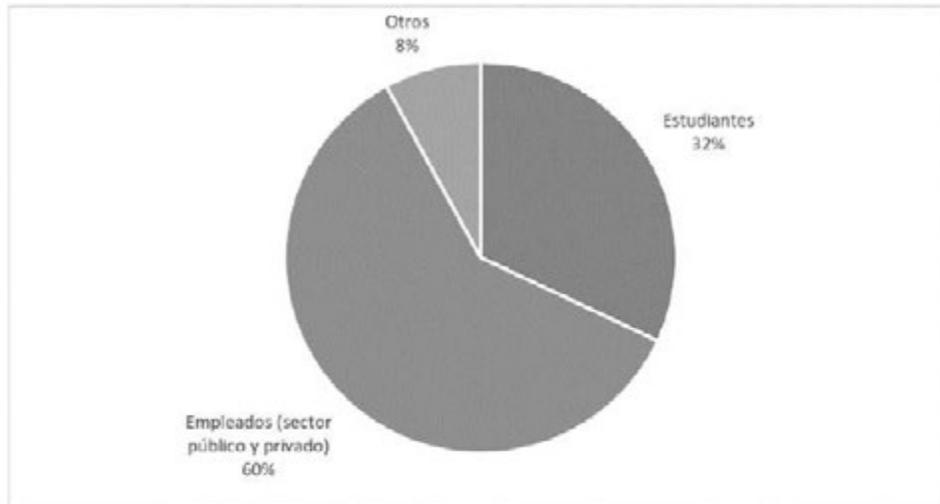
**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**

En cuanto a las actividades realizadas por los encuestados, 426 personas indicaron ser estudiantes de bachillerato, carrera técnica o comercial, licenciatura e ingeniería; seguido de 802 personas que son empleados tanto del sector público como del sector privado; y 106 personas que seleccionaron la opción de otros.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 4. Ocupación de las personas que participaron en la consulta del Estado de Querétaro**



**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**

En la consulta ciudadana realizada con base en la Encuesta electrónica, se hicieron del conocimiento público las prioridades que integran los 4 Ejes que comprende esta PEA; la población queretana consideró lo siguiente:

**Tabla 1. Resultados de la encuesta respecto de Eje 1. Combatir la corrupción y la impunidad**

| Eje y prioridad | Prioridades propuestas en la encuesta  | Número de votos de acuerdo a la importancia de los encuestados |
|-----------------|--|--|
| E1.1            | Desarrollar y ejecutar programas estratégicos que fomenten la coordinación entre las autoridades responsables de atender, investigar, sustanciar, determinar resolver y sancionar faltas administrativas graves y no graves. | 134  |
| E1.2            | Asegurar la coordinación entre instituciones encargadas de la detección e investigación de hechos de corrupción con las autoridades competentes en materia fiscal y de inteligencia financiera.                              | 38   |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Eje y prioridad | Prioridades propuestas en la encuesta   | Número de votos de acuerdo a la importancia de los encuestados |
|-----------------|---|--|
| E1.3            | 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 de la Plataforma Digital Nacional.   | 57   |
| E1.4            | Implementar mecanismos de gobierno abierto que fortalezcan las acciones de combate a la corrupción por parte de las instancias encargadas de la investigación, substanciación, determinación y resolución de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción.   | 50   |
| E1.5            | Impulsar la mejora y homologación a escala nacional de protocolos y procesos de presentación de denuncias y alertas por hechos de corrupción por parte de ciudadanos, contralores y testigos sociales, e instituciones de fiscalización y control interno competentes.  | 49   |
| E1.6            | Generar y ejecutar procesos homologados a escala nacional de protección a denunciantes, alertadores, testigos, servidores públicos expuestos, peritos y víctimas de hechos de corrupción.   | 34   |
| E1.7            | Establecer una política criminal en materia de delitos por hechos de corrupción.  | 104  |
| E1.8            | 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. | 16   |
| E1.9            | Fortalecer las capacidades de investigación de la Fiscalía Anticorrupción del Estado de Querétaro.  | 76   |
| E1.10           | Implementar mecanismos de gobierno abierto que fortalezcan las acciones de combate a la corrupción por parte de las instancias encargadas de la investigación, substanciación, determinación y resolución de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción.   | 89   |

**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**

El 20.71% de los encuestados consideró que la prioridad más importante del eje 1 relativo a combatir la corrupción y la impunidad es "desarrollar y ejecutar programas estratégicos que fomenten la coordinación entre las autoridades responsables de atender, investigar, sustanciar, determinar, resolver y sancionar faltas administrativas graves y no graves." (E1.1); el 16.07% de los encuestados consideró, en segundo lugar, la prioridad de "establecer una política criminal en materia de delitos por hechos de corrupción" (E1.7) y,

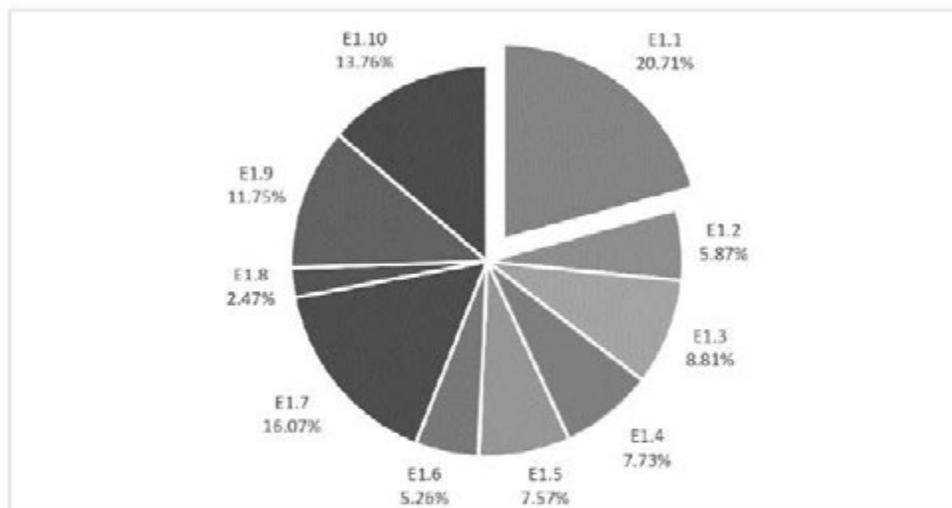


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

en tercero, un 13.76% refirió "implementar mecanismos de gobierno abierto que fortalezcan las acciones de combate a la corrupción por parte de las instancias encargadas de la investigación, substanciación, determinación y resolución de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción" (E1.10).

**Gráfica 5. Importancia de las prioridades del Eje 1 para la población queretana —referencias en la tabla 1—**

**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**



En el eje 1, algunos encuestados realizaron sugerencias de otras prioridades tales como: campañas de información y concientización anticorrupción a servidores públicos y ciudadanos; la aplicación eficaz de penas establecidas en un marco jurídico; brindar capacitación constante a los servidores públicos de las áreas de investigación, substanciación y resolución; entre otras.

Ahora bien, respecto al eje 2 relativo a combatir la arbitrariedad y el abuso de poder, en la tabla 2 se aprecia la importancia de las prioridades enlistadas.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Tabla 2. Resultados de la encuesta respecto de Eje 2. Combatir la arbitrariedad y el abuso del poder**

| Eje y prioridad | Prioridades propuestas en la encuesta   | Número de votos de acuerdo a la importancia de los encuestados |
|-----------------|---|--|
| E2.11           | Impulsar la adopción, socialización y fortalecimiento de políticas de Integridad y prevención de conflictos de interés, en los entes públicos mediante comités de ética o entes homólogos.  | 71   |
| E2.12           | Promover el diseño, implementación y evaluación del desempeño de programas de capacitación, certificación de capacidades y desarrollo profesional en el servicio público enfocada al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública.   | 73   |
| E2.13           | Generar bases y criterios mínimos para el diseño, desarrollo y ejecución de programas de recursos humanos en el servicio público, en colaboración con la Comisión Permanente de Contralores Estado-Federación.  | 67   |
| E2.14           | Generar 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 perspectivas de género y fomento a la diversidad e inclusión.   | 96   |
| E2.15           | Implementar un modelo de evaluación del desempeño del Sistema Nacional Anticorrupción junto con una metodología nacional de anexo transversal presupuestal en materia de combate a la corrupción.   | 70   |
| E2.16           | Fomentar el desarrollo de políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que proporcionen, desde una perspectiva ciudadana, el seguimiento, evaluación, mejora, simplificación, gestión de riesgo y rendición de cuentas de los entes públicos, el ciclo presupuestal, las contrataciones públicas, las asociaciones público-privadas, el cabildeo y los programas públicos, en colaboración con el Sistema Estatal de Transparencia e Instalaciones públicas estatales. | 77   |
| E2.17           | Impulsar la consolidación y evaluación a escala nacional de los procesos de armonización contable, así como los mecanismos que promuevan el ejercicio de los recursos públicos con criterio de austeridad y disciplina financiera, y que aseguren la generación de ahorros presupuestarios.   | 31   |
| E2.18           | Impulsar políticas de archivo y procesos homologados de gestión documental, en colaboración con el Sistema Estatal de Archivo y el Sistema Estatal de Transparencia, que mejoren la calidad de la información que las entidades públicas registren mediante sistemas informáticos actualizados.   | 8  |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Eje y prioridad | Prioridades propuestas en la encuesta   | Número de votos de acuerdo a la importancia de los encuestados |
|-----------------|---|--|
| E2.19           | Impulsar la coordinación entre los integrantes del Sistema Nacional de Fiscalización para la homologación y simplificación de normas, procesos y métodos de control interno, auditoría y fiscalización; así como la colaboración con las otras instancias públicas que faciliten 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. | 56   |
| E2.20           | 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.   | 46   |

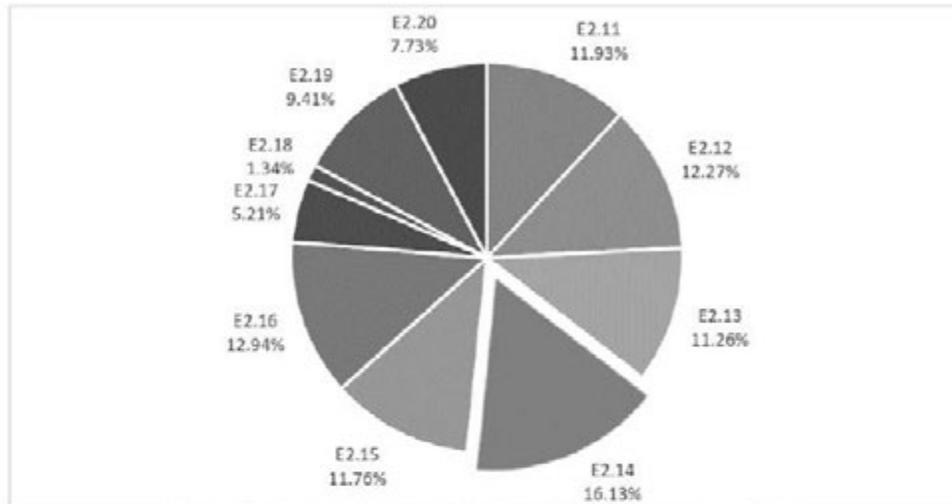
**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**

La mayoría de los encuestados determinaron que las tres prioridades más importantes para combatir la arbitrariedad y el abuso de poder (eje 2) son: con un 16.13%, en primer lugar, la prioridad de "generar 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 perspectivas de género y fomento a la diversidad e inclusión" (E2.14); en segundo lugar, con un 12.94%, "fomentar el desarrollo de políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que proporcionen, desde una perspectiva ciudadana, el seguimiento, evaluación, mejora, simplificación, gestión de riesgo y rendición de cuentas de los entes públicos, el ciclo presupuestal, las contrataciones públicas, las asociaciones público-privadas, el cabildeo y los programas públicos, en colaboración con el Sistema Estatal de Transparencia e instancias públicas estatales" (E2.16) y, en tercer lugar, con un 12.27%, "promover el diseño, implementación y evaluación del desempeño de programas de capacitación, certificación de capacidades y desarrollo profesional en el servicio público enfocada al control de la corrupción, responsabilidades administrativas y ética pública" (E2.12).



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 6. Importancia de las prioridades del Eje 2 para la población queretana -referencias en la tabla 2-**



**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**

En el segundo eje, los participantes de la encuesta plantearon algunas sugerencias de prioridades tales como: considerar la creación de entes públicos autónomos que garanticen la imparcialidad en la revisión de temas anticorrupción, debiendo ser en todo momento accesibles para los ciudadanos; impulsar la implementación de Códigos de Ética en todas las dependencias del Gobierno en los 3 niveles; crear un monitor ciudadano en casos de denuncias de abuso de poder y arbitrariedad desde la etapa de investigación; entre otras sugerencias.

**Tabla 3. Resultados de la encuesta respecto de Eje 3. Promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno sociedad**

| Eje y prioridad | Prioridades propuestas en la encuesta  | Número de votos de acuerdo a la importancia de los encuestados |
|-----------------|--|--|
| E3.21           | 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. | 124  |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Eje y prioridad | Prioridades propuestas en la encuesta  | Número de votos de acuerdo a la importancia de los encuestados |
|-----------------|--|--|
| E3.22           | Fortalecer mecanismos de evaluación de los programas presupuestarios con enfoques de derechos humanos y gestión de riesgos de corrupción.  | 50   |
| E3.23           | 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 Nacional de Mejora Regulatoria.  | 69   |
| E3.24           | Generar un sistema único que integre información sobre las políticas sociales, que incluya un catálogo nacional de programas sociales y un padrón universal de beneficiarios que aproveche la información pública existente.   | 76   |
| E3.25           | 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.   | 42   |
| E3.26           | Fomentar la conformación de una coalición de empresas íntegras que impulse la adopción de buenas prácticas internacionales en la materia dentro del sector productivo.   | 24   |
| E3.27           | 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.  | 30   |
| E3.28           | Desarrollar e implementar políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que fortalezca la rendición de cuentas y la vigilancia social en materia de infraestructura, obra pública y asociaciones público privadas, en colaboración con el Sistema Nacional de Transparencia. | 66   |
| E3.29           | Desarrollar e implementar un sistema único de información sobre compras y adquisiciones públicas, que incluya un padrón nacional de proveedores de gobierno y un sistema nacional homologado de contrataciones públicas, vinculados a la Plataforma Digital Nacional.                  | 53   |
| E3.30           | Promover la creación y adopción de criterios y estándares unificados en las compras, contrataciones y adquisiciones públicas, que acoten espacios de arbitrariedad y mejoren su transparencia y fiscalización.   | 42   |

**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**

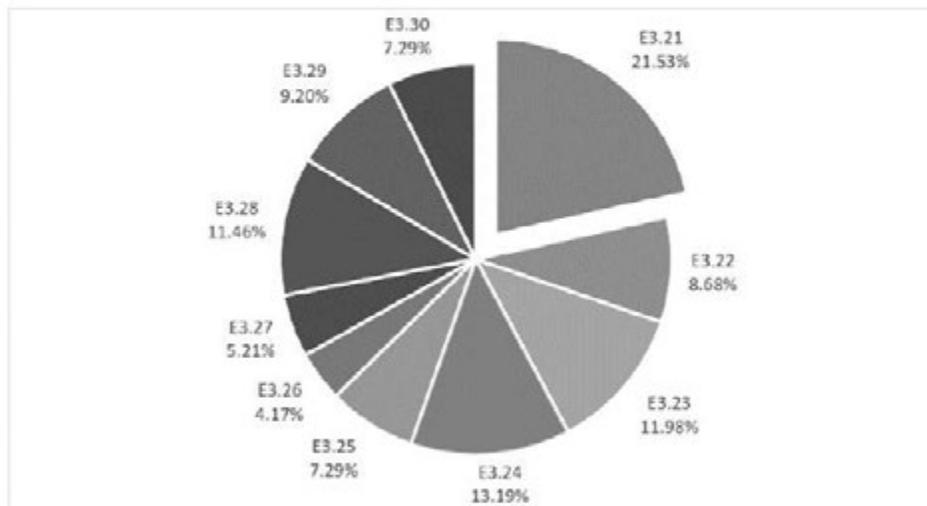
Respecto del eje 3, relativo a promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno sociedad, el 21.53% de los encuestados consideró en primer lugar "fomentar la colaboración interinstitucional y el intercambio de información que permitan un fortalecimiento y simplificación de los puntos de contacto gobierno sociedad, como



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

trámites, servicios, seguridad ciudadana, programas sociales, servicios educativos y de salud, entre otros" (E3.21); como segunda prioridad, el 13.19% propuso "generar un sistema único que integre información sobre las políticas sociales, que incluya un catálogo nacional de programas sociales y un padrón universal de beneficiarios que aproveche la información pública existente" (E3.24); y el 11.98% consideró, como la tercera prioridad más importante, "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 Nacional de Mejora Regulatoria" (E3.23).

**Gráfica 7. Importancia de las prioridades del Eje 3 para la población queretana - referencias en la tabla 3-**



**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**

Asimismo, los encuestados sugirieron como otras prioridades para el Eje 3 de la PEA las siguientes: operar adecuadamente y con sentido de generar corresponsabilidad con la sociedad, los sistemas y programas de participación ciudadana desde la planeación hasta la ejecución y control de las actividades gubernamentales; impulsar la simplificación administrativa; fomentar la participación ciudadana a través de los ayuntamientos y sesiones de cabildo, entre otras propuestas.

Ahora bien, respecto de las prioridades propuestas en la encuesta para el eje 4 de la PEA los participantes opinaron que la importancia de las prioridades sería el siguiente:



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Tabla 4. Resultados de la encuesta respecto de Eje 4. Involucrar a la sociedad y el sector privado**

| Referencia | Prioridades propuestas en la encuesta   | Número de votos de acuerdo a la importancia de los encuestados |
|------------|---|--|
| E4.31      | Desarrollar una agenda estratégica, con un enfoque incluyente y perspectiva de género, de incidencia ciudadana en el control de la corrupción, en la que se promueva el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana existentes en la materia, y la creación de nuevos esquemas y redes de colaboración social. | 113  |
| E4.32      | 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 Sistema Nacional de Transparencia.   | 102  |
| E4.33      | Crear un catálogo nacional de mecanismos de participación social que contribuya a la incidencia formal y efectiva de la vigilancia ciudadana en la prevención y combate de la corrupción.   | 58   |
| E4.34      | Fomentar el desarrollo y uso de mecanismos colaborativos y digitales de participación ciudadana para articular propuestas de combate a la corrupción desde la sociedad.   | 31   |
| E4.35      | Fortalecer el papel de los Comités de Participación Ciudadana (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.   | 38   |
| E4.36      | Articular esquemas de colaboración con cámaras empresariales y organismos internacionales que fomenten el desarrollo y adopción de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción; así como la generación y aprovechamiento de datos abiertos en la materia en el sector privado, en especial las MIPYMES.                | 31   |
| E4.37      | 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.  | 25   |
| E4.38      | Adoptar prácticas homogéneas de parlamento abierto en los poderes legislativos federal y estatales, tendientes a un modelo de estado abierto.   | 20   |
| E3.39      | Homologar criterios a escala nacional para la realización de campañas de comunicación sobre la corrupción, sus costos, implicaciones y elementos disponibles para su combate.   | 25   |
| E4.40      | Colaborar con el Sistema Educativo Nacional en materia de formación cívica, ética, integridad y derechos humanos.   | 129  |

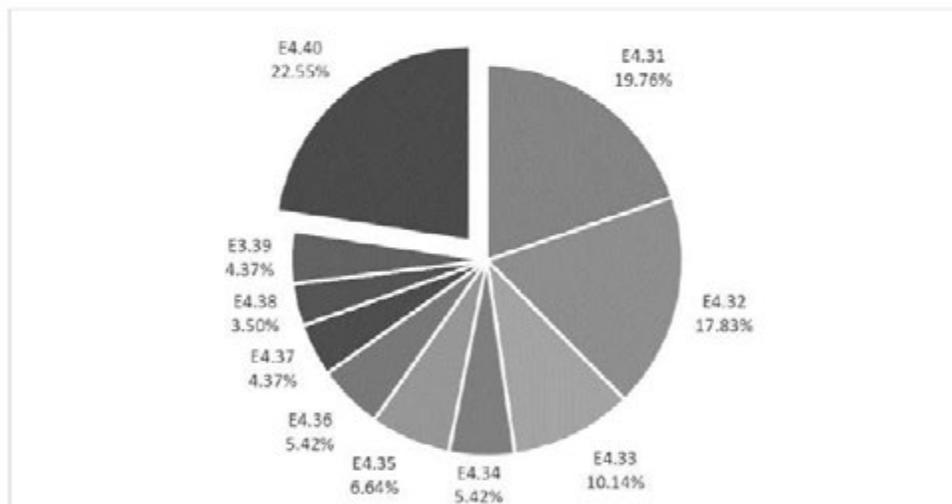


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**

El 22.55% consideró que la principal prioridad del eje 4 es "colaborar con el Sistema Educativo Nacional en materia de formación cívica, ética, integridad y derechos humanos" (E4.40); como segunda prioridad, el 19.76% propuso "desarrollar una agenda estratégica, con un enfoque incluyente y perspectiva de género, de incidencia ciudadana en el control de la corrupción, en la que se promueva el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana existentes en la materia, y la creación de nuevos esquemas y redes de colaboración social" (E4.31); y, en tercer lugar, un 17.83% de los encuestados planteó como prioridad "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 Sistema Nacional de Transparencia" (E4.32).

**Gráfica 8. Importancia de las prioridades del Eje 4 para la población queretana - referencias en la tabla 4-**



**Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta electrónica.**

En el Eje 4, referente a involucrar a la sociedad y el sector privado, los encuestados propusieron otras prioridades tales como: crear un Organismo Especializado con equipo multidisciplinario en cumplimiento normativo entre universidades, sociedad civil, cámaras empresariales y el Centro Nacional de Inteligencia (CNI) de Querétaro; fomentar la denuncia por parte de servidores públicos, asegurando su privacidad y anonimato a fin de evitar represalias; fomentar la participación ciudadana, entre otros.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## 9. Problematicación del fenómeno de la corrupción

### 9.1 Fenómeno de la corrupción

La corrupción no es un fenómeno que atañe a la modernidad de la vida común hoy en día, tampoco es el efecto señalativo de una comunidad moralista. La corrupción es un fenómeno multicausal que permea a través del colectivo social. Pudiéramos tipificarlo como un fenómeno acontecido en la esfera del poder, reconocerlo como un mecanismo de dominación del fuerte contra el débil, pudiéramos referir que de igual manera es un producto de la corrompida democratización de las instituciones en donde predominan los abusos y la impunidad, pero lo cierto es que la corrupción permea en todas las organizaciones (ya sean públicas y privadas) y bajo el amparo de todas las clases sociales, es decir, la corrupción es el fenómeno que corrompe todo tipo de relación particular, arbitraria, excluyente y de favoritismo, que se aleja de los principios de imparcialidad e impersonalidad de la autoridad.

De acuerdo a Javier Miranzo Díaz Investigador de la Universidad de Castilla-La Mancha (España), la corrupción ha sido, a lo largo de la historia, uno de los grandes males a los que han tenido que hacer frente las diferentes formas de Estado, refiere que durante las primeras décadas de estudio del fenómeno de la corrupción, las causas de su existencia se atribuyeron esencialmente a la existencia de regímenes autoritarios, a algunos sistemas políticos concretos como los comunistas, o a un escaso desarrollo de la sociedad. Sin embargo, hoy en día pese a sus orígenes, la doctrina parece coincidir sobre el carácter malicioso de la corrupción, así como sobre su existencia en todo tipo de sistemas y regímenes políticos. La corrupción está en todas partes<sup>5</sup>.

La corrupción, por su naturaleza, resulta difícil y complejo medirla y aún más, establecer a ciencia cierta sus causas y consecuencias. No obstante, los académicos han encontrado algunos factores que pueden explicar su origen y morfología a partir de dos grandes dimensiones mínimas: **Una sistémica y una estructural**, mismas que tienen sustento social en las tensiones naturales entre el Estado y Sociedad.

Dentro de la **dimensión sistémica**, la corrupción está ligada de manera muy estrecha al fenómeno de la impunidad. De acuerdo con Max Weber, el trabajo del Estado es el de, a partir de sus instituciones, preservar el orden, procurar justicia, aunque en la realidad se tenga la impresión de que el propio entramado de instituciones enraíza la corrupción y la impunidad. Son las inercias sociales e institucionales dirigidas a la falta de regulación, las que propician que ambos se reproduzcan.

<sup>5</sup> MIRANZO DÍAZ JAVIER; Artículo "Causas y efectos de la Corrupción" ..." Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado, N.-14, junio 2018, pag. 1



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Paradójicamente, nuestra realidad democrática parece complicarse en la medida en que más se involucra la ciudadanía en los problemas públicos, lo colectivo se dispersa y se vuelve más difícil de atender y entender los fenómenos políticos y sociales que se nos presentan; si el deber de los ciudadanos es involucrarse en lo público, tendríamos que comenzar a buscar la manera óptima para aproximarse a las cuestiones que surgen de las sociedades para atenderlas.

Desde la **dimensión estructural**, aun cuando los servidores públicos, políticos y empleados de gobierno son considerados los actores centrales de los actos de corrupción, no debemos ignorar el hecho de que la corrupción también tiene raíz en las burocracias semi-públicas, de mercado y las organizaciones privadas; integradas entre sí por los subsistemas político, económico, legal, administrativo y social. Por ejemplo, el clientelismo, que supone un ejercicio deshonesto de los recursos públicos hacia grupos de interés muy específicos, que da ventajas a poderosos actores.

La corrupción no es un fenómeno que se restrinja al sector público. Los ciudadanos están igualmente obligados por la ley a no cometer actos de corrupción, aunque siempre haya parecido más gravoso que aquellos que se dedican al servicio público se aprovechen de su cargo para beneficio propio. La mayoría de las veces, para que suceda un acto de corrupción, sea un soborno, una licitación o incluso la aprobación de una pieza de legislación que beneficie a un sector, se necesita de dos partes igualmente responsables para efectuar la transacción: el político o funcionario público que detenta el poder público y lo utiliza para beneficio privado y quien paga en efectivo o en especie por ser beneficiado. Los actos de corrupción se dan entre actores públicos y privados y también entre actores privados sin la intervención de funcionario alguno.

A lo largo del presente trabajo se han podido ubicar diversas **causas y/o efectos del fenómeno de la corrupción, así como sus características y tipos**, esto aún nos permite más analizar la problemática y sus posibles soluciones, aspectos que nos ayudan a construir mecanismos de toma de decisión y seguimiento, por ello señalamos de manera descriptiva más no limitativa conceptos que se consideran de mucho valor para lograr entender el fenómeno de la corrupción en el estado de Querétaro

#### **Características de la Corrupción:**

1. **Abuso de poder**, que se expresa mediante el uso de oportunidades desde posiciones públicas o privadas, para obtener beneficios grupales o personales.
2. **Carencia y/o debilidades de los procedimientos y mecanismos institucionales**, que garanticen la transparencia en el ejercicio de las funciones.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

3. **Debilidad en los marcos legales** que tipifican y sancionan la corrupción administrativa pública.
4. **Reforzamiento de las actitudes individualistas y el consumismo**, sustituyendo los valores éticos, como la solidaridad, honestidad y responsabilidad.
5. **La impunidad en que se encuentran los actos de corrupción**, sobre todo en la administración pública. Como vemos, la corrupción se expresa de múltiples maneras, siendo algunas de sus expresiones más visibles el tráfico de influencia y la obtención de prebendas personales.

#### **Tipos Corrupción:**

1. **Corrupción a gran escala**, La corrupción a gran escala consiste en actos cometidos en los niveles más altos del gobierno que involucran la distorsión de políticas o de funciones centrales del Estado, y que permiten a los líderes beneficiarse a expensas del bien común.
2. **Actos de corrupción menores o pequeña corrupción**, Los actos de corrupción menores consisten en el abuso cotidiano de poder por funcionarios públicos de bajo y mediano rango al interactuar con ciudadanos comunes, quienes a menudo intentan acceder a bienes y servicios básicos en ámbitos como hospitales, escuelas, departamentos de policía y otros organismos.
3. **Corrupción política**, Manipulación de políticas, instituciones y normas de procedimiento en la asignación de recursos y financiamiento por parte de los responsables de las decisiones políticas, quienes se abusan de su posición para conservar su poder, estatus y patrimonio.

#### **Causas de la Corrupción:**

1. **Causas Formales:** Las causas formales se desprenden de la delimitación técnica del término.
  - a. La falta de una clara delimitación entre lo que es público y privado.
  - b. La existencia de un ordenamiento jurídico inadecuado y/o frágil a la realidad del Estado.
  - c. La inoperancia práctica de las instituciones públicas.
  - d. La falta de profesionalización y/o carrera de los trabajadores del sector público.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

2. **Causas culturales:** Se hace referencia a la relación sociocultural y política de una región, del Estado, es decir " es el conjunto de actitudes, normas y creencias compartidas por los ciudadanos y que tienen como objeto un fenómeno político (en este caso la corrupción)". Las condiciones culturales permiten así delimitar la extensión de las prácticas corruptas, la probabilidad que se produzcan y el grado de tolerancia social con que pueden contar.
  - a. La existencia de una amplia tolerancia social hacia el goce de privilegios privados, permite que prevalezca una moralidad del lucro personal sobre la moralidad cívica del individuo.
  - b. La existencia de una cultura de la ilegalidad generalizada o reducida a grupos sociales que saben que "la ley no cuenta para ellos" fomenta la cultura de la corrupción y la tolerancia social hacia ella.
  - c. La persistencia de formas de organización y de sistemas normativos tradicionales, enfrentados a un orden estatal moderno, suele provocar contradicciones que encuentran salida a través de la corrupción.
  - d. La escasa vigencia de la idea de unidad nación o estatal, así como la ausencia de una solidaridad amplia fundada en el bienestar común.

#### Ejemplos de corrupción:

La corrupción aparece tanto en la función pública como en la privada y tiene consecuencias más que negativas para la mayoría de las organizaciones. He aquí algunos ejemplos de corrupción:

1. **La extorsión**, al amparo de altos cargos en la función pública o privada, para obligar a otras personas a hacer cosas más allá de sus funciones.
2. **La falsificación de las adjudicaciones públicas**, con contrataciones falsas y por fuera de las vías que la ley impone.
3. **El tráfico de influencias**, utilizando los beneficios o las amistades en los cargos jerárquicos para favorecer o perjudicar causas o proyectos.
4. **El uso ilegal o con malas intenciones de los bienes** que han sido conferidos para otro uso.
5. **La falta de ética**, sobre todo en altos niveles jerárquicos. Es delito que un funcionario vea un ilícito y no lo denuncie o advierta.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, (2020), Documento relacionado a la definición de corrupción, características, tipos y combate.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Según el Barómetro Global de la Corrupción, en el año 2013 a más del 90% de los mexicanos la corrupción constituye un problema y para casi 80% de ellos es un problema serio.

**Gráfica 9. Porcentaje de personas que consideran que la corrupción es un problema 2013**



Fuente: Barómetro Global de la Corrupción, Transparencia Internacional 2013.

**Fuente: Barómetro Global de la Corrupción, Transparencia Internacional 2013. Libro "México: Anatomía de la Corrupción, María Amparo Cazar, 2016**

En el Libro "México: Anatomía de la Corrupción", María Amparo Cazar refiere que la corrupción es un problema serio por la extensión del fenómeno, la frecuencia con que ocurre y las consecuencias generalizadas que acarrea. A nivel nacional la población considera que las prácticas de corrupción son frecuentes o muy frecuentes y que va en aumento. Reforma en el año 2016 reportó que el 55% de los mexicanos, la corrupción ha crecido en los últimos doce meses de ese año. Por su parte, el Grupo de Economistas y Asociados, junto con Investigaciones y Soluciones Avanzadas (GEA-ISA), señalaron que de acuerdo con 39% de la población en el año 2016, la corrupción escaló con respecto a seis años anteriores.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 10. Percepción sobre la frecuencia de la corrupción a nivel nacional**



Fuente: ENCIG, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2015.

Fuente: ENCIG, Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2015). Libro "México: Anatomía de la Corrupción, María Amparo Cazar, 2016)

**Gráfica 11. Percepción de aumento a la corrupción**

Respecto a hace seis años, ¿cree usted que ahora es mayor, igual o menor la corrupción en el país?



Fuente: México: Política, Sociedad y Cambio. Escenarios. Segunda Encuesta Nacional de Opinión Ciudadana, GEA-ISA 2016.

Fuente: México política Social y Cambio. Escenarios Segunda Encuesta de Opinión Ciudadana GEA-ISA 2016. Libro "México: Anatomía de la Corrupción, María Amparo Cazar, 2016)

La corrupción al ser parte de un fenómeno social, tiende por su naturaleza a crecer junto con el aumento de la población en sus regiones y zonas geográficas, la problemática sigue generando arraigo en la sociedad y de acuerdo a la percepción ciudadana en un problema que va en aumento, es fundamental seguir atendiéndolo y combatiendo para erradicar que la corrupción permea de manera social de manera común en el día a día de los ciudadanos, para ello hay que fortalecer las instituciones gubernamentales y sus Órganos.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## 9.2 Magnitud del problema (Índices, Censos y Encuestas)

La corrupción es uno de los problemas más importantes que enfrentan los países, sobre todo por los graves costos que genera en aspectos como la confianza en las instituciones, la efectividad gubernamental, el desarrollo económico, el acceso a bienes y servicios públicos, así como el ejercicio pleno de derechos. "Las sociedades corruptas no pueden apoyar a sus ciudadanos"<sup>7</sup>, dice Stuart Gilman, Jefe de la Dependencia de Lucha contra la Corrupción de la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, por sus siglas en inglés), de ahí que requiere la colaboración de los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, debido a que es importante unir los esfuerzos a fin de frenar la corrupción.

De tal forma que también los particulares pueden ayudar a luchar contra este problema mundial negándose a intervenir en actividades delictivas que pueden tener consecuencias devastadoras para la sociedad y el país en los que viven.

Al respecto, es importante destacar que, en materia económica, se ha estimado que el costo generado como consecuencia de hechos de corrupción en la realización de trámites o en el acceso a servicios a la población en México ascendió a 7,200 millones de pesos en 2017; mientras que el costo en el que incurrieron las empresas de México en 2016 como resultado del fenómeno, se estima en 1,600 millones de pesos.<sup>8</sup> Las distintas manifestaciones de la corrupción tienen también efectos en la reproducción de las condiciones de desigualdad social en nuestro país. Por ejemplo, estudios de Transparencia Mexicana estimaron que, para el año 2010, los hogares mexicanos destinaron alrededor del 14% de su ingreso a pagos extraoficiales o irregulares (sobornos) y, este porcentaje tiende a incrementarse entre los sectores más pobres de la población.

En mayo de 2020, el INEGI publicó los resultados de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2019, cuyo objetivo general es "obtener información que permita generar estimaciones con representatividad a nivel nacional y estatal sobre las experiencias, percepciones y evaluación de la población de 18 años y más en ciudades de 100 mil habitantes y más sobre los trámites y servicios que proporcionaron los diferentes ámbitos de gobierno durante 2019. Adicionalmente, se busca generar estimaciones sobre la prevalencia de víctimas de actos de corrupción y la incidencia de los mismos cometidos en la realización de trámites, pagos, solicitudes de servicios públicos y otro tipo de contacto

<sup>7</sup> United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), (2006), *La lucha contra el problema mundial de la corrupción*, 24 de junio 2021, <https://www.unodc.org/newsletter/es/200601/page004.html>

<sup>8</sup> Sistema Nacional Anticorrupción, (2020), *PROGRAMA Institucional 2020-2024 de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción*, 28 de mayo 2021, [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5595140&fecha=17/06/2020](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595140&fecha=17/06/2020)

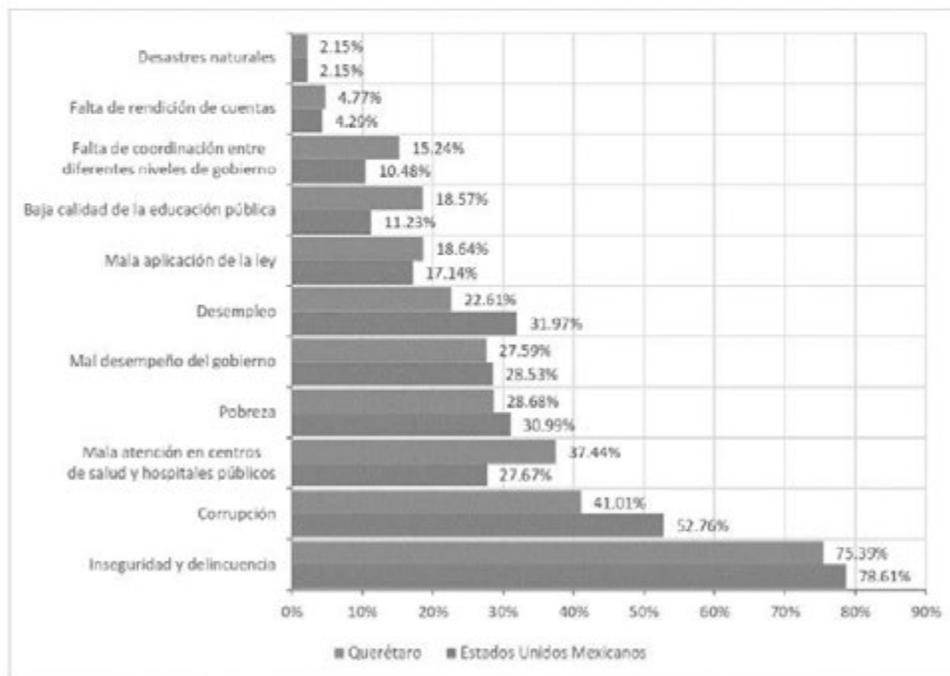


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

con las autoridades. Esto con el fin de proveer información al público en general y ofrecer elementos para la toma de decisiones de política pública en estas materias."

Según la ENCIG 2019, la población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más, opina que la corrupción es el segundo problema social en el país, con el 52.76% de las menciones, sólo detrás de la inseguridad y la delincuencia, con 78.61%. En el estado de Querétaro, la corrupción también ocupa el segundo lugar, con el 41.01% de las menciones, siendo sólo superada, también, por la inseguridad y la delincuencia, con el 75.39%.

**Gráfica 12. Porcentaje de problemas más importantes en según la población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más por entidad federativa, 2019**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.**

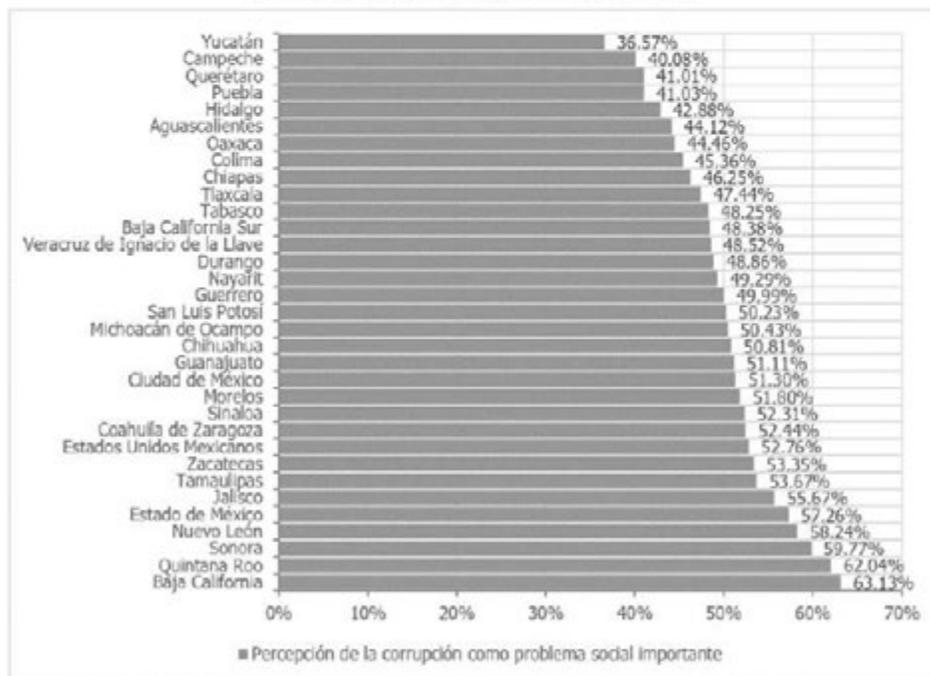


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

A nivel nacional, la corrupción se encuentra entre los cuatro principales problemas según la población de 18 años y más que vive en áreas urbanas con, al menos, cien mil habitantes: ocupa el segundo lugar en veintiséis entidades federativas (entre ellos, Querétaro, como ya se mencionó), el tercero en tres estados (Durango, Hidalgo y Tabasco) y el cuarto en otros tres más (Campeche, Chiapas y Yucatán).

En cuanto a la proporción de personas que lo consideran como un problema social importante, destacan los estados de Baja California (63.13%), Quintana Roo (62.04%) y Sonora (59.77%). El estado de Querétaro, con 41.01% de la población que considera a la corrupción como un problema social importante, registró el tercer menor porcentaje en el país, sólo por arriba de Yucatán (36.57%) y Campeche (40.08%).

**Gráfica 13. Porcentaje de población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más que considera a la corrupción como un problema social importante por entidad federativa, 2019**



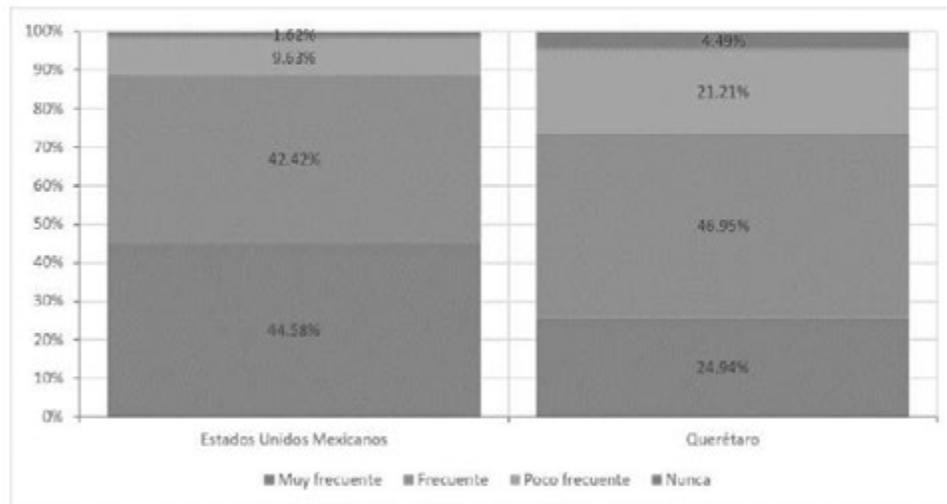
**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.**



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

La ENCIG también cuestiona a la población de 18 años y más que vive en áreas urbanas con, al menos, cien mil habitantes, sobre la frecuencia de la corrupción en el lugar donde habitan. En el país, 44.58% considera que es algo muy frecuente. 42.42% que es frecuente, 9.63% que es poco frecuente y 1.62% que es algo que nunca sucede. En cuanto al estado de Querétaro, 24.94% de la población de 18 años y más contestó que es muy frecuente, 46.95% que es frecuente, 21.21% que es poco frecuente y 4.49% que es algo que nunca ocurre.

**Gráfica 14. Porcentaje de frecuencia con que ocurren la corrupción según la población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más, 2019**



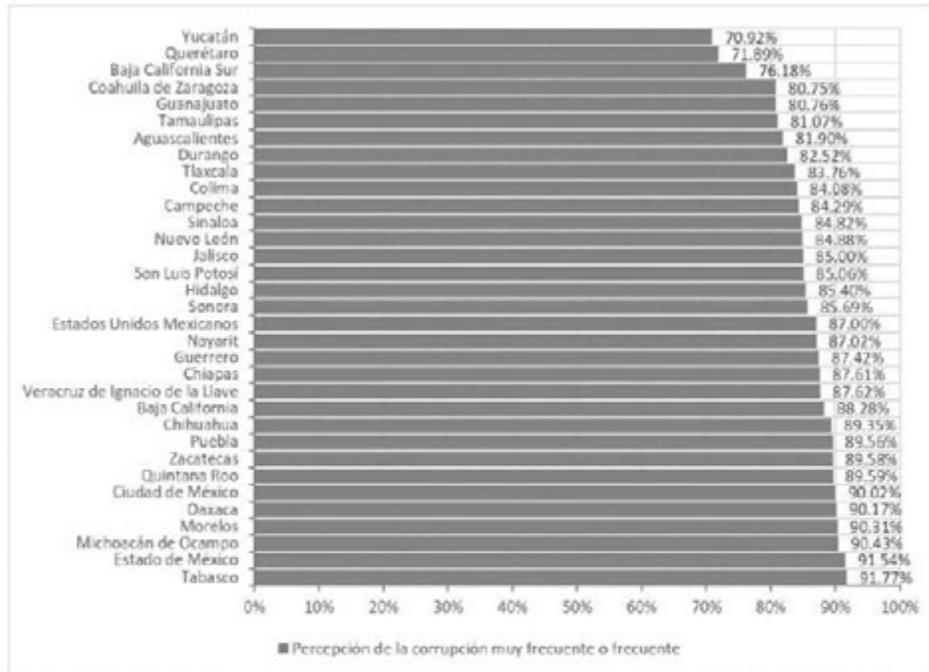
**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.**

Si se suma el porcentaje de las personas que consideran que la corrupción es *muy frecuente* y *frecuente*, se observará que las entidades donde esta proporción alcanza mayores valores son Tabasco (91.77%), Estado de México (91.54%) y Michoacán de Ocampo (90.43%). El estado de Querétaro reporta la segunda menor proporción en el país, con el 71.89%, sólo por encima de Yucatán (70.92%).



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 15. Porcentaje de población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más que considera que la corrupción es *muy frecuente* o *frecuente* por entidad federativa, 2019**



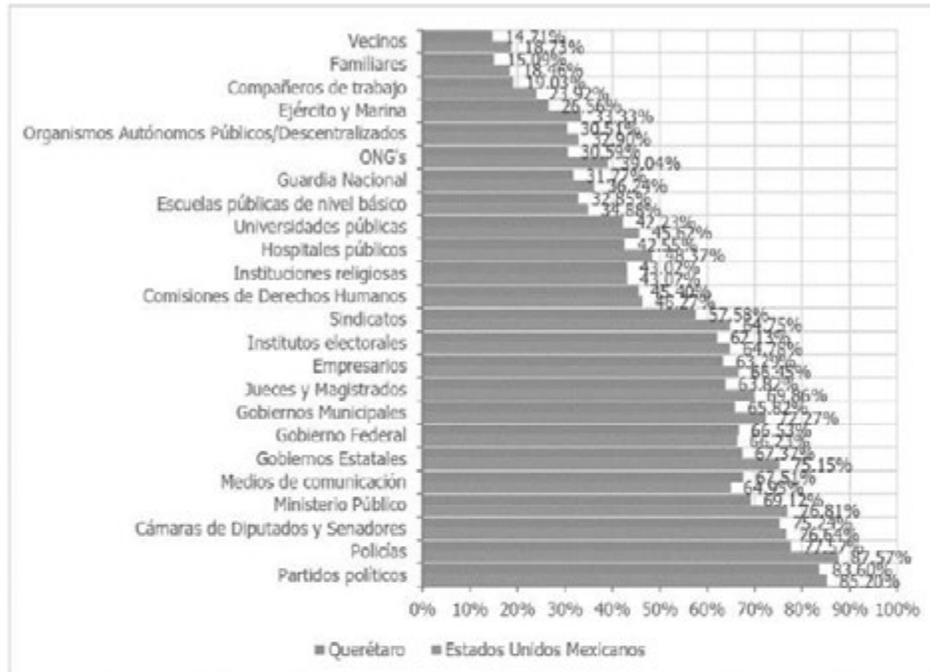
**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.**

La población de 18 años y más de la República Mexicana que habita en áreas urbanas de cien mil o más habitantes opina que las Instituciones o sectores donde la corrupción es más frecuente son las policías (87.57%), los partidos políticos (85.20%) y el Ministerio Público (76.81%). En cuanto al estado de Querétaro, se piensa que la frecuencia con que ocurre este fenómeno es mayor en los partidos políticos (83.60%), las policías (77.57%) y las Cámaras de Diputados y Senadores (75.24%); en el caso de la entidad, destaca que los espacios donde se considera menos frecuente la corrupción son los vecinos (14.71%), los familiares (15.09%) y los compañeros de trabajo (19.03%).



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 16. Porcentaje de frecuencia de corrupción en instituciones y sectores según la población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes, 2019**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.**

En la ENCIG 2019 también se cuestionó a las personas sobre el conocimiento o contacto con actos de corrupción en trámites, pagos, solicitudes y contacto realizados durante 2019, ya sea que creen que existan o hayan escuchado sobre su presencia; que conozcan a alguien que haya vivido un acto de corrupción; o que lo hubieran experimentado ellos mismos.

En nuestro país, se registraron 62,083.67 usuarios que creen o han escuchado que existe corrupción en los trámites que realizaron por cada cien mil habitantes, 44,199.37 que tienen algún conocido que les refirió actos de corrupción en los trámites que realizaron por cada cien mil habitantes y 15,731.68 que experimentaron algún acto de corrupción en al menos uno de los trámites que realizaron por cada cien mil habitantes.

A su vez, en el estado de Querétaro se reportaron 57,514.46 usuarios que creen o han escuchado que existe corrupción en los trámites que realizaron por cada cien mil habitantes, 44,877.95 que tienen algún conocido que les refirió actos de corrupción en los trámites que



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

realizaron por cada cien mil habitantes y 11,323.70 que experimentaron algún acto de corrupción en al menos uno de los trámites que realizaron por cada cien mil habitantes.

**Gráfica 17. Tasa por cada cien mil habitantes de conocimiento o contacto con actos de corrupción en trámites, pagos, solicitudes y contacto que realizó la población que reside**



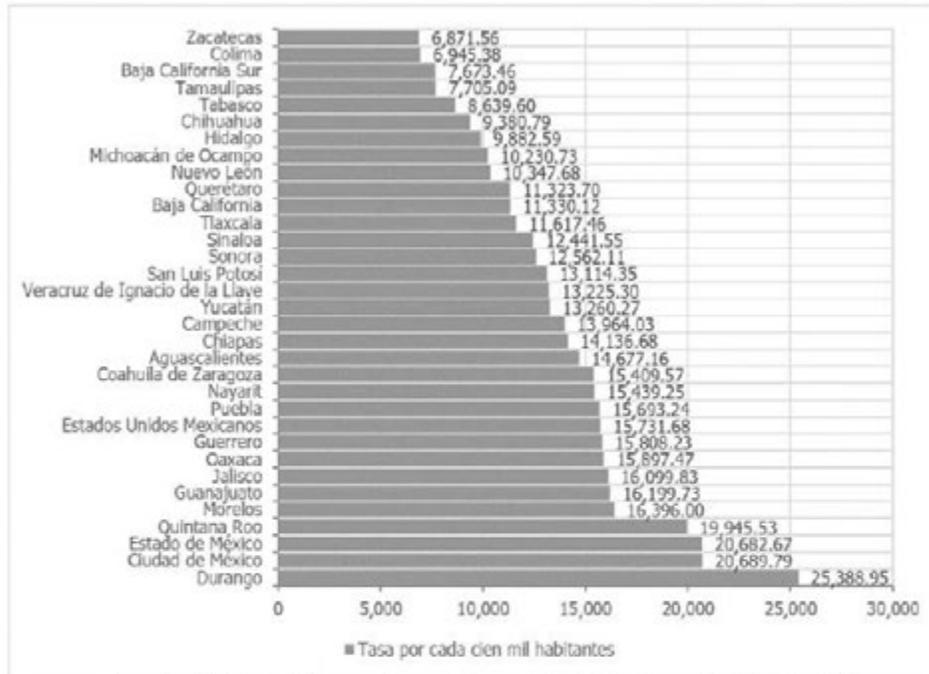
**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.**

Si se observa únicamente la tasa de usuarios que experimentaron algún acto de corrupción en al menos uno de los trámites que realizaron por cada cien mil habitantes, se puede corroborar que las entidades con mayores registros fueron Durango (25,388.95), la Ciudad de México (20,689.79) y el Estado de México (20,682.67). Con 11,323.70 usuarios que experimentaron algún acto de corrupción en al menos uno de los trámites que realizaron por cada cien mil habitantes, el estado de Querétaro tuvo la décima menor tasa en el país.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 18. Tasa por cada cien mil habitantes de usuarios que experimentaron algún acto de corrupción en al menos uno de los trámites que realizaron por entidad federativa, 2019**



**Fuente:** Elaboración propia con base en INEGI. *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.*

Otro indicador interesante reportado por la ENCIG 2019 es la tasa de incidencia de corrupción. En nuestro país, 36 millones 897 mil personas tuvieron contacto con algún servidor público y reportaron 11 millones 237 mil trámites en los que existió experiencia de corrupción; ello implica una tasa de 30,455.68 trámites en los que existió experiencia de corrupción por cada cien mil habitantes que tuvieron contacto con algún servidor público.

En cuanto a las entidades federativas, las mayores tasas de incidencia de corrupción se reportaron en Durango (55,192.23), Guerrero (54,500.65) y Coahuila de Zaragoza (50,306.59). A su vez, las menores se registraron en Zacatecas (9,693.24), Colima (9,937.88) y Baja California Sur (11,975.09).

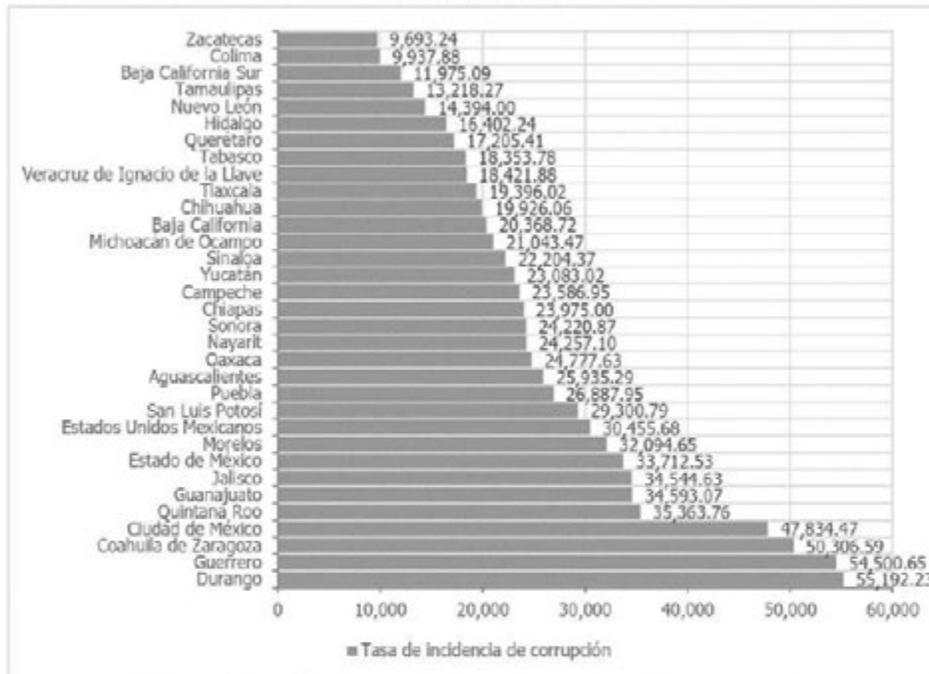
En el estado de Querétaro, 660 mil personas tuvieron contacto con algún servidor público y reportaron 114 mil trámites en los que existió experiencia de corrupción, es decir, hubo



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

17,205.41 trámites en los que existió experiencia de corrupción por cada cien mil habitantes que tuvieron contacto con algún servidor público en la entidad.

**Gráfica 19. Tasa de incidencia de la corrupción por cada cien mil habitantes por entidad federativa, 2019**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.**

Un problema relacionado con la corrupción es la falta de denuncia por parte de las personas que experimentan este tipo de fenómenos. La ENCIG 2019 reporta que, en nuestro país, 5 millones 804 mil personas de 18 años y más sufrieron algún acto de corrupción y que, de ellos, 81.02% no presentaron alguna denuncia ante alguna autoridad. En Querétaro, en 2019, 74 mil personas de 18 años y más experimentaron algún acto de corrupción y 84.46% de ellas no presentaron alguna denuncia por esta causa (octavo mayor porcentaje en el país).

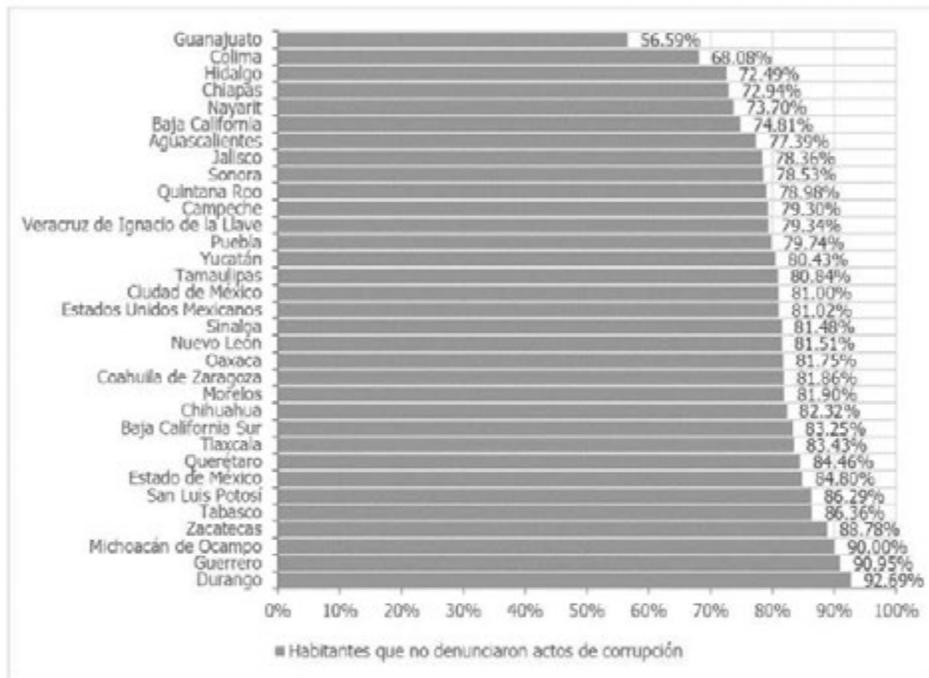
Las entidades federativas con mayores proporciones de habitantes que no denunciaron los actos de corrupción que sufrieron, fueron Durango (92.69%), Guerrero (90.95%) y Michoacán de Ocampo (90.00%).



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

A su vez, las entidades con menores proporciones de no denuncia fueron Guanajuato (56.59%), Colima (68.08%) e Hidalgo (72.49%).

**Gráfica 20. Porcentaje de población de 18 años y más que sufrió algún acto de corrupción y no lo denunció ante alguna autoridad por entidad federativa, 2019**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.**

El INEGI publica también los resultados de la Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas (ENCRIGE) 2020, la cual tiene por objetivo "generar información con representatividad nacional, por entidad federativa y en municipios estratégicos, referente a las experiencias y percepción de las unidades económicas del sector privado sobre los marcos regulatorios bajo los cuales se rigen las unidades económicas ya establecidas o que se quieren establecer en México, el impacto de los trámites, pagos, solicitudes e inspecciones que exigen o aplican los diferentes ámbitos de gobierno, con énfasis en la posible presencia de actos de corrupción para la realización de los mismos, así como la existencia y calidad de la infraestructura pública que ofrecen los gobiernos para un buen ambiente de negocios. Se busca identificar los elementos que



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

inciden en su productividad, desarrollo y competitividad, así como los problemas que enfrentan estas unidades económicas y los mecanismos de resolución de conflictos en el marco de la Justicia Cotidiana."

La ENCRIGE 2020 reporta que, en nuestro país, se percibe que los principales problemas que obstaculizan el crecimiento de las unidades económicas son la inseguridad y delincuencia (58.14%), la falta de apoyos del gobierno (37.08%) y el aumento de precios de insumos (32.91%). Por su parte, en el estado de Querétaro, se reporta que los problemas más importantes son la inseguridad y delincuencia (74.88%), el aumento de precios de insumos (46.53%) y los trámites ante el gobierno (25.94%).

**Tabla 5. Porcentaje de problemas más importantes que obstaculizan el crecimiento de las unidades económicas, 2019**

| Principales problemas                  | Estados Unidos Mexicanos | Principales problemas                  | Querétaro |
|--|--------------------------|--|-----------|
| Inseguridad y delincuencia             | 58.14%                   | Inseguridad y delincuencia             | 74.88%    |
| Falta de apoyos del gobierno           | 37.08%                   | Aumento de precios de insumos          | 46.53%    |
| Aumento de precios de insumos          | 32.91%                   | Trámites ante el gobierno              | 25.94%    |
| Economía de su entidad                 | 32.47%                   | Falta de apoyos del gobierno           | 23.08%    |
| Acceso a financiamiento                | 15.48%                   | Bajo poder adquisitivo de la población | 22.55%    |
| Trámites ante el gobierno              | 14.50%                   | Economía de su entidad                 | 21.50%    |
| Bajo poder adquisitivo de la población | 13.16%                   | Niveles de impuestos                   | 18.83%    |

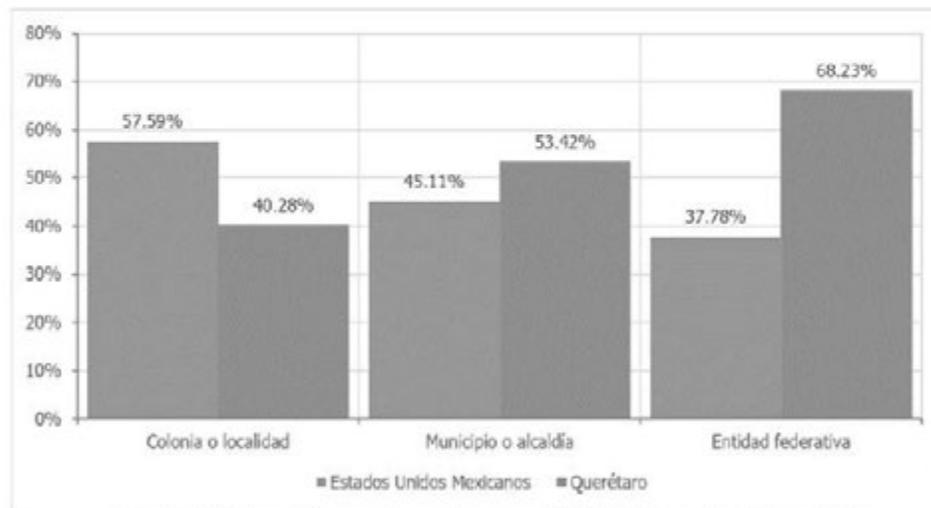


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.**

Un elemento importante para la operación de las unidades económicas es la seguridad. La ENCRIGE 2020 reporta la percepción que las unidades económicas tienen sobre la seguridad para su operación: en el país, 57.59% de las unidades piensan que su operación en su colonia o localidad es segura, 45.11% en su municipio, y 37.78% en su entidad federativa. En el caso del estado de Querétaro, 40.28% de las unidades económicas opinan que su operación es segura en su colonia o localidad, 53.42% en su municipio, y 68.23% en la entidad.

**Gráfica 21. Porcentaje de unidades económicas que opinan que su operación es segura por colonia o localidad, municipio o entidad federativa, 2020**



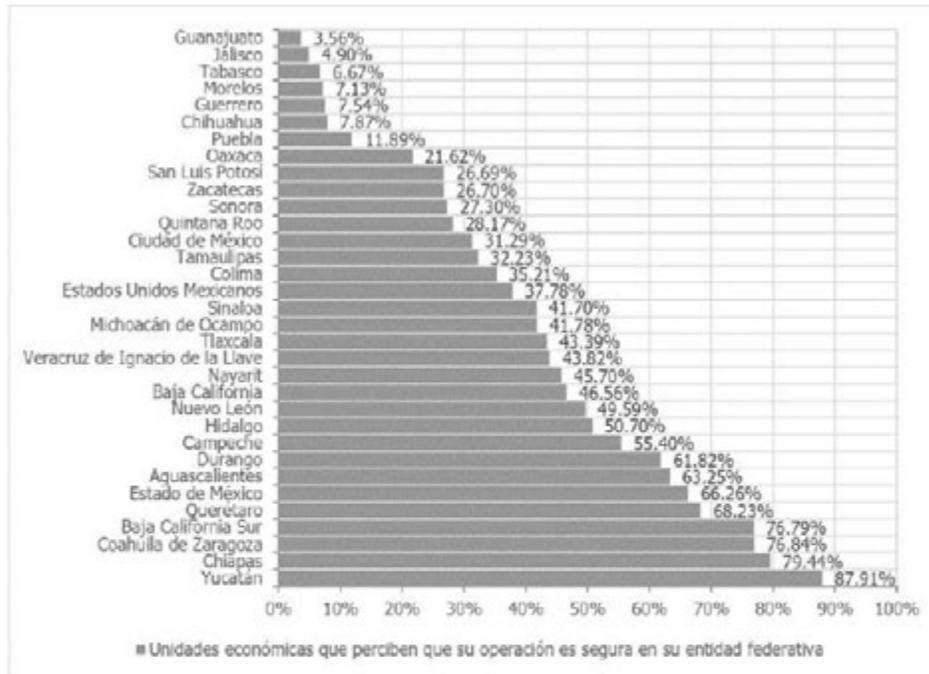
**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.**

Respecto de la percepción de seguridad en las entidades federativas donde están asentadas las unidades económicas, cabe destacar que es mayor en Yucatán (87.91%), Chiapas (79.44%) y Coahuila de Zaragoza (76.84%), y menor en Guanajuato (3.56%), Jalisco (4.90%) y Tabasco (6.67%). Con 68.23% de las unidades económicas calificando como segura su operación en la entidad, el estado de Querétaro registra el quinto mayor porcentaje.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 22. Porcentaje de unidades económicas que opinan que su operación es segura en su entidad federativa, 2020**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.**

La confianza de las unidades económicas en las instituciones y actores con los que interactúan es un elemento indispensable para el desarrollo de sus actividades y para sus expectativas. En el país, las instituciones y actores con *mucha o algo de confianza* fueron las universidades públicas (89.71%), las escuelas públicas de nivel básico (89.13%) y los empleados del establecimiento (83.16%).

En el estado de Querétaro, las instituciones o actores que contaron con mayor confianza fueron las universidades públicas (96.76%), los empresarios vinculados al establecimiento (96.07%) y las escuelas públicas de nivel básico (90.70%). Cabe señalar que 75.32% de las unidades económicas tenían *mucha o algo de confianza* en los gobiernos municipales, 73.66% en el gobierno estatal y 62.52% en el gobierno federal. Además, las instituciones que contaban con menor confianza en la entidad fueron los sindicatos (31.40%), los jueces y magistrados (40.61%) y las Cámaras de Diputados y Senadores (42.50%).



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Tabla 6. Porcentaje de unidades económicas que tienen *mucha o algo de confianza* en las instituciones y actores por tipo, 2019**

| Instituciones o actores                   | Estados Unidos Mexicanos | Instituciones o actores                   | Querétaro |
|---|--------------------------|---|-----------|
| Universidades públicas                    | 89.71%                   | Universidades públicas                    | 96.76%    |
| Escuelas públicas de nivel básico         | 89.13%                   | Empresarios vinculados al establecimiento | 96.07%    |
| Empleados del establecimiento             | 83.16%                   | Escuelas públicas de nivel básico         | 90.70%    |
| Empresarios vinculados al establecimiento | 79.16%                   | Servidores públicos                       | 87.29%    |
| Ejército y Marina                         | 77.88%                   | Empleados del establecimiento             | 84.16%    |
| Hospitales públicos                       | 68.01%                   | Instituciones religiosas                  | 79.82%    |
| Instituciones religiosas                  | 67.28%                   | Ejército y Marina                         | 79.54%    |
| Institutos electorales                    | 64.55%                   | Comisiones de Derechos Humanos            | 77.19%    |
| Servidores públicos                       | 64.24%                   | Institutos electorales                    | 75.52%    |
| Gobierno Federal                          | 62.28%                   | Gobiernos Municipales                     | 75.32%    |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Instituciones o actores          | Estados Unidos Mexicanos | Instituciones o actores          | Querétaro |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------|
| Gobiernos Municipales            | 61.05%                   | Gobiernos Estatales              | 73.66%    |
| Comisiones de Derechos Humanos   | 60.22%                   | Hospitales públicos              | 69.29%    |
| Medios de comunicación           | 55.38%                   | Gobierno Federal                 | 62.52%    |
| Gobiernos Estatales              | 55.34%                   | Policías                         | 62.26%    |
| Jueces y magistrados             | 53.70%                   | Medios de comunicación           | 62.23%    |
| Cámara empresarial asociada      | 49.57%                   | Ministerio Público               | 53.72%    |
| Cámaras de Diputados y Senadores | 46.28%                   | Partidos políticos               | 50.35%    |
| Ministerio Público               | 45.03%                   | Cámara empresarial asociada      | 49.83%    |
| Policías                         | 34.22%                   | Cámaras de Diputados y Senadores | 42.50%    |
| Partidos políticos               | 33.98%                   | Jueces y magistrados             | 40.61%    |
| Sindicatos                       | 32.81%                   | Sindicatos                       | 31.40%    |

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.

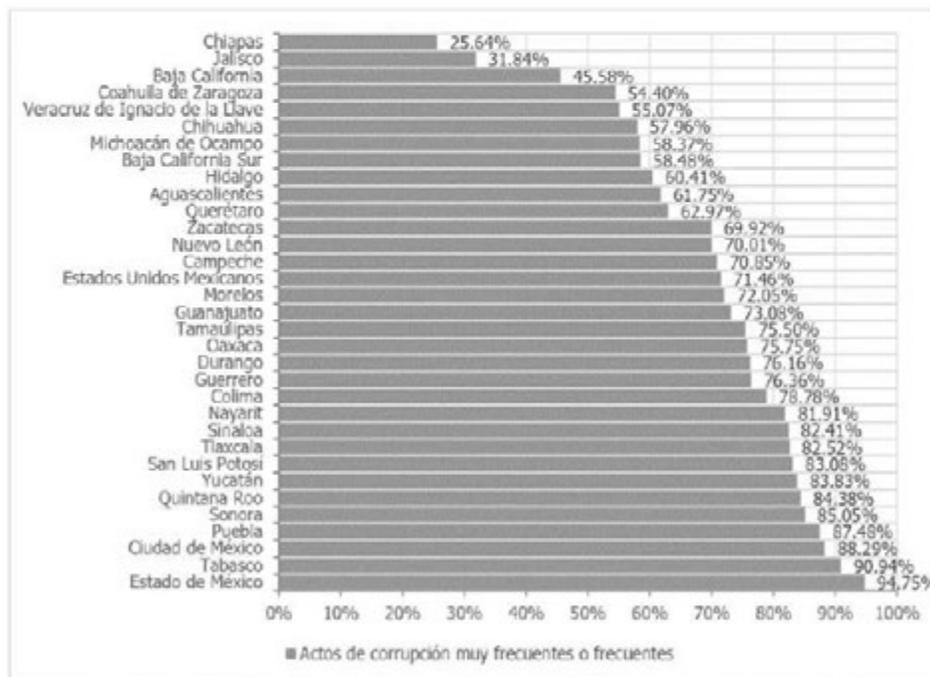


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

La ENCRIGE 2020 también indagó sobre la percepción de las unidades económicas respecto de la frecuencia de los actos de corrupción. En la República Mexicana, 71.46% de las unidades económicas piensan que los actos de corrupción son *muy frecuentes o frecuentes*. Por entidad federativa, destacan los casos del Estado de México (94.75%), Tabasco (90.94%) y la Ciudad de México (88.29%). Los estados donde se considera que son menos frecuentes los actos de corrupción son Chiapas (25.64%), Jalisco (31.84%) y Baja California (45.58%).

El estado de Querétaro registró la onceava menor proporción: 62.97% de las unidades económicas consideran que los actos de corrupción son *muy frecuentes o frecuentes*.

**Gráfica 23. Porcentaje de unidades económicas que perciben que los actos de corrupción son muy frecuentes o frecuentes, 2020**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.**



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

En relación con los motivos que originan los actos de corrupción, las principales causas señaladas por las unidades económicas del país son agilizar trámites (72.56%), evitar multas o sanciones (37.92%) o evitar la clausura (36.42%). En el caso del estado de Querétaro, la percepción es que las principales causas que originan los actos de corrupción son agilizar trámites (83.45%), evitar la clausura (38.68%) y obtener un servicio (33.28%).

**Gráfica 24. Porcentaje de motivos para incurrir en actos de corrupción por tipo, 2020**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.**

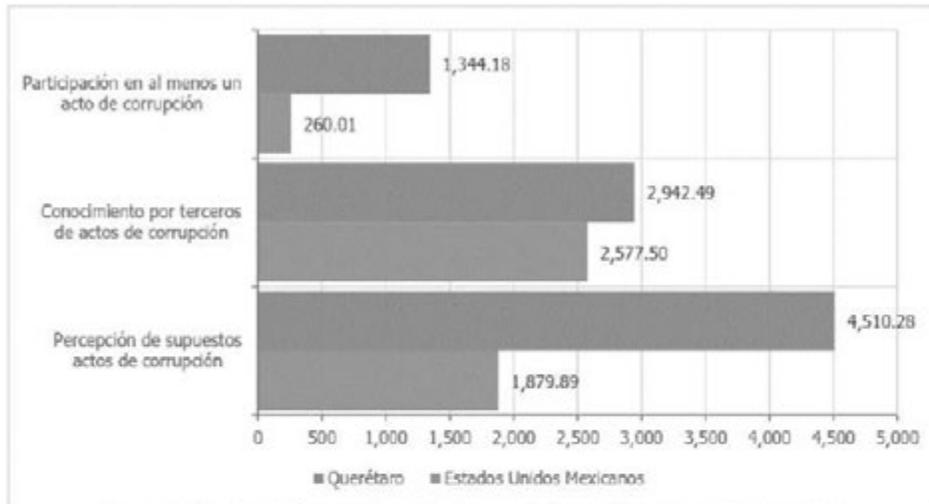
En 2020, la ENCRIGE estima que 572 mil unidades económicas realizaron al menos un trámite o fueron sujetas a una inspección en la República Mexicana; al preguntarles por los actos de corrupción, contestaron que la tasa de prevalencia de supuestos actos de corrupción ascendía a 1,879.89 por cada cien mil unidades económicas; la tasa de prevalencia de conocimiento por terceros de actos de corrupción se ubicaba en 2,577.50 por cada cien mil unidades económicas, y la tasa de corrupción por participación en al menos un acto de corrupción fue de 260.01 por cada cien mil unidades económicas.

En cuanto al estado de Querétaro, la tasa de prevalencia de supuestos actos de corrupción ascendía a 4,510.28 por cada cien mil unidades económicas; la tasa de prevalencia de conocimiento por terceros de actos de corrupción se ubicaba en 2,942.49 por cada cien mil unidades económicas, y la tasa de corrupción por participación en al menos un acto de corrupción fue de 1,344.18 por cada cien mil unidades económicas.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 25. Tasa de prevalencia de supuestos actos de corrupción por conocimiento o participación de las unidades económicas, 2020**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.**

Se estima que, en 2020, 4 millones 6 mil unidades económicas realizaron al menos un trámite o fueron sujetas a una inspección; además, en 962 mil trámites o inspecciones se tuvo una experiencia de corrupción, lo que implica una tasa de incidencia de 2,399.90 trámites o inspecciones con experiencia de corrupción por cada cien mil unidades económicas.

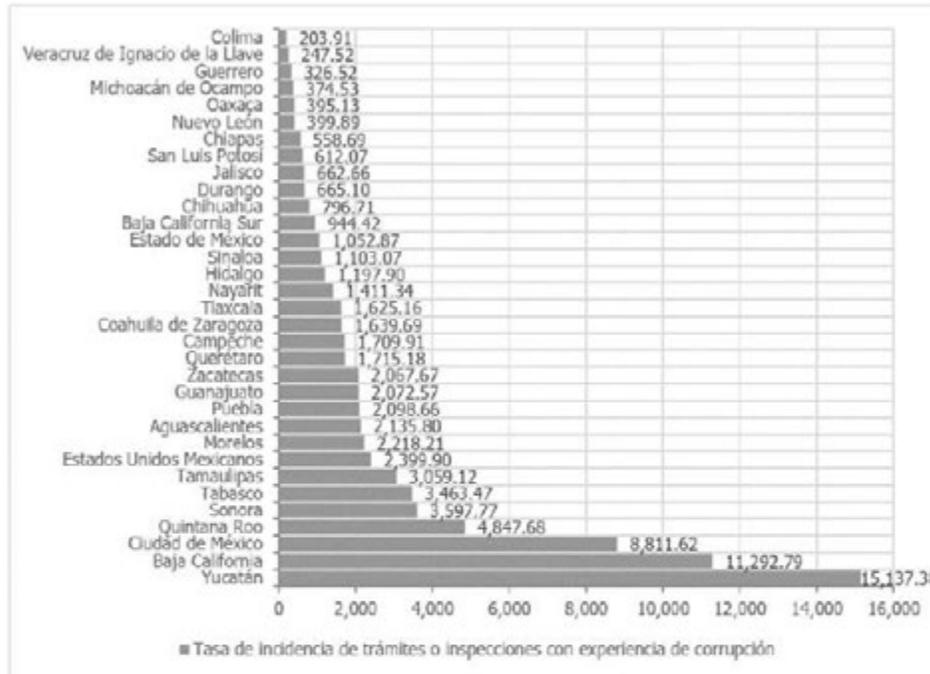
En el caso del estado de Querétaro, se reporta que 75 mil unidades económicas realizaron al menos un trámite o fueron sujetas a una inspección; además, en 13 mil trámites o inspecciones se tuvo una experiencia de corrupción, lo que resulta en una tasa de incidencia de 1,715.18 trámites o inspecciones con experiencia de corrupción por cada cien mil unidades económicas.

En el contexto nacional, las entidades con mayores tasas de incidencia son Yucatán (15,137.38), Baja California (11,292.79) y Ciudad de México (8,811.62). La tasa de incidencia del estado de Querétaro (1,715.18) es el número catorce del país. Mientras tanto, las menores tasas de incidencia se reportaron en Colima (203.91), Veracruz de Ignacio de la Llave (247.52) y Guerrero (326.52).



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 26. Tasa de incidencia de trámites o inspecciones con experiencia de corrupción por cada cien mil unidades económicas por entidad federativa, 2020**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.**

La Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2021 es otra fuente de información generada por el INEGI y está diseñada para "obtener información con representatividad a nivel nacional y estatal que permita realizar estimaciones de la prevalencia delictiva que afectó a los hogares durante 2020, los niveles de incidencia delictiva y cifra negra. Asimismo, se busca obtener información sobre la percepción de la seguridad pública, así como el desempeño de las instituciones a cargo de la seguridad pública y justicia. También se recaba información sobre las características del delito, el contexto de la victimización y el impacto económico y social del delito. Esto con el fin de proveer información al público en general y generar elementos para la toma de decisiones de política pública en estas materias."

En 2021, las autoridades de seguridad en que más confianza tenía la población de la República Mexicana eran la Marina (90.25%), el Ejército (87.84%) y la Guardia Nacional

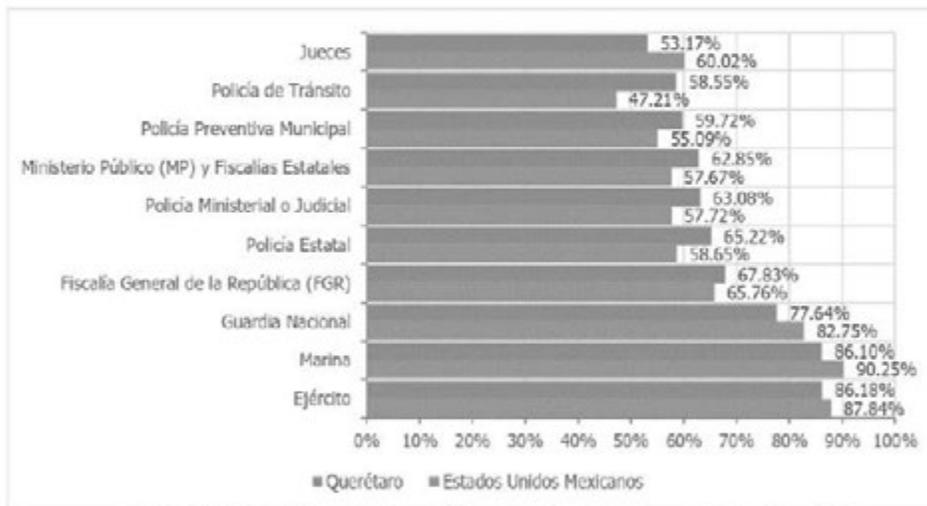


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

(82.75%). Además, las autoridades con menores porcentajes de *mucha o algo de confianza*, eran la Policía de Tránsito (47.21%), la Policía Preventiva Municipal (55.09%) y el Ministerio Público (MP) y Fiscalías Estatales (57.67%).

En el caso de Querétaro, las autoridades de seguridad en quienes tenía mayor confianza la población de 18 años y más eran el Ejército (86.18%), la Marina (86.10%) y la Guardia Nacional (77.64%). A su vez, las instituciones con menores niveles de confianza eran los Jueces (53.17%), la Policía de Tránsito (58.55%) y la Policía Preventiva Municipal (59.72%).

**Gráfica 27. Porcentaje de población de 18 años y más que tiene mucha confianza o algo de confianza en autoridades de seguridad, 2021**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021 (ENVIPE). Tabulados básicos.**

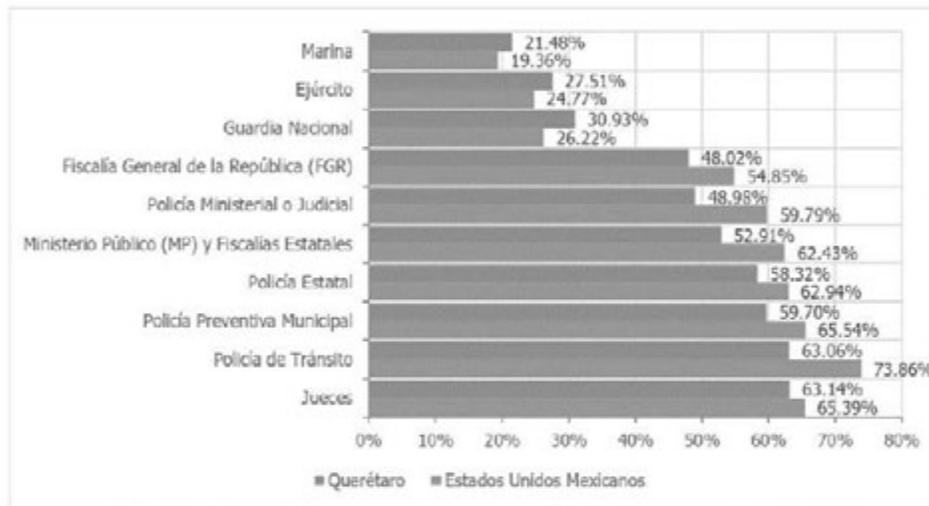
La ENVIPE 2021 también indaga sobre la percepción de los habitantes de 18 años y más en cuanto a la percepción de corrupción en las autoridades de seguridad. En nuestro país, según estas cifras, las instituciones que tienen la mayor percepción de existencia de corrupción son la Policía de Tránsito (73.86%), la Policía Preventiva Municipal (65.54%) y los Jueces (65.39%). Por su parte, las instituciones donde menos se percibe la presencia de la corrupción son la Marina (19.36%), el Ejército (24.77%) y la Guardia Nacional (26.22%).



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Mientras tanto, en el estado de Querétaro las autoridades de seguridad donde la población de 18 años y más percibe mayor presencia de la corrupción son los Jueces (63.14%), la Policía de Tránsito (63.06%) y la Policía Preventiva Municipal (59.70%). Por otro lado, las autoridades donde se percibe una menor presencia de la corrupción son la Marina (21.48%), el Ejército (27.51%) y la Guardia Nacional (30.93%).

**Gráfica 28. Porcentaje de población de 18 años y más que percibe que sí existe corrupción en autoridades de seguridad, 2021**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021 (ENVIPE). Tabulados básicos.**

Por otra parte, la población de 18 años y más no identifica el combate a la corrupción como una de las principales acciones realizadas en el municipio o localidad en que viven para mejorar la seguridad pública. En la República Mexicana, las acciones que más menciones recibieron fueron mejorar el alumbrado (50.54%), mayor patrullaje y vigilancia policiaca (43.21%) y construcción/mantenimiento de parques y canchas deportivas (38.50%); combatir a la corrupción se ubicó en la décima posición nacional, con el 11.11%.

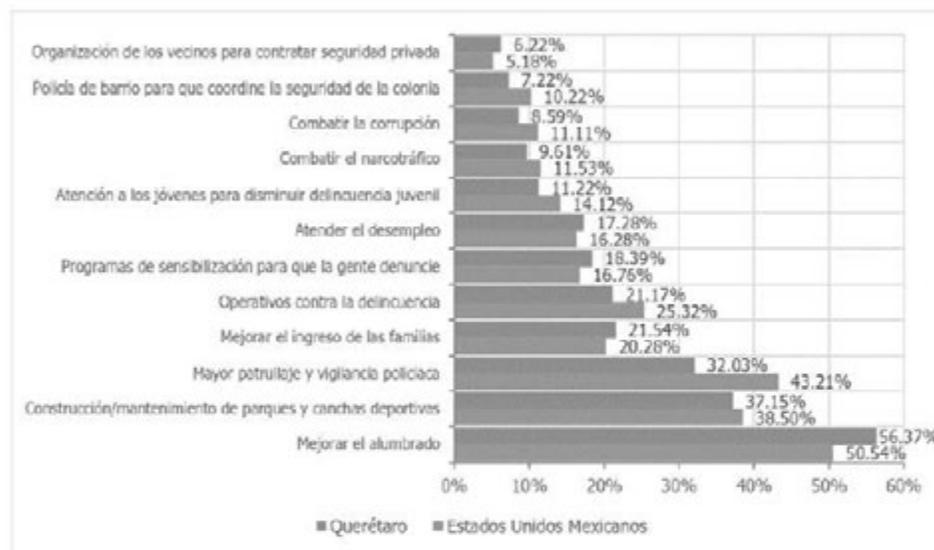
En el caso del estado de Querétaro, las principales acciones que la población mencionó conocer para mejorar la seguridad pública fueron mejorar el alumbrado (56.37%), construcción/mantenimiento de parques y canchas deportivas (37.15%) y mayor patrullaje y vigilancia policiaca (32.03%). En la entidad, el combate a la corrupción también se situó



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

en la posición número diez como acción para mejorar la seguridad pública, con 8.59% de las menciones de la población de 18 años y más.

**Gráfica 29. Porcentaje de población de 18 años y más que conoce acciones llevadas a cabo por su municipio o localidad para la mejora de la seguridad pública, 2021**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021 (ENVIPE). Tabulados básicos.**

El Censo Nacional de Gobiernos Estatales (CNGE) 2021 es un ejercicio estadístico que busca "generar información estadística y geográfica sobre la gestión y desempeño de las instituciones que integran a la Administración Pública de cada entidad federativa, específicamente en las funciones de gobierno, medio ambiente y justicia cívica (únicamente para el caso de la Ciudad de México), con la finalidad de que ésta se vincule con el quehacer gubernamental dentro del proceso de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas de alcance nacional en los referidos temas." Uno de los temas abordados por el CNGE 2021 es Control interno y anticorrupción.

En nuestro país, las entidades federativas reportaron que los órganos internos de control de las instituciones de la administración pública tenían, en total, 7 mil 61 servidores públicos en 2020. Las administraciones públicas que reportaron las mayores cantidades de personal trabajando en órganos internos de control fueron el Estado de México (1,067), la Ciudad de



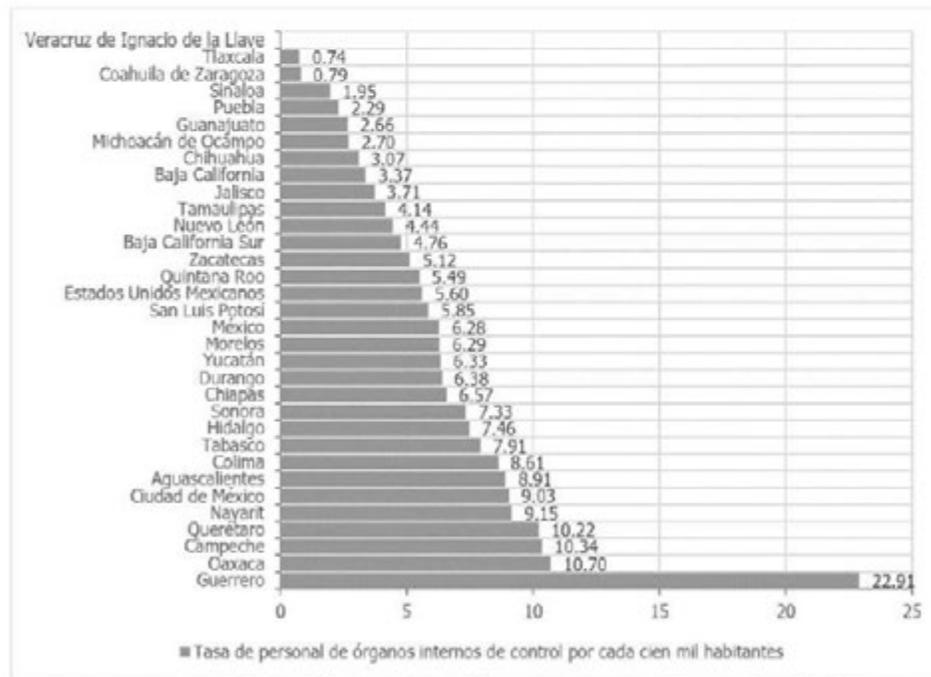
"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

México (832) y Guerrero (811). El estado de Querétaro reportó que 242 personas laboraban en sus órganos internos de control (octava mayor cantidad).

Si se compara el número reportado por el CNGE 2021 y el volumen de habitantes del Censo de Población y Vivienda 2020, se puede estimar una tasa de servidores públicos adscritos a los órganos internos de control por cada cien mil habitantes.

En promedio, en las administraciones públicas estatales había 5.60 servidores públicos adscritos a los órganos internos de control por cada cien mil habitantes. Las entidades con mayores tasas eran Guerrero (22.91), Oaxaca (10.70) y Campeche (10.34). El estado de Querétaro tenía la cuarta mayor tasa, con 10.22 servidores públicos adscritos a los órganos internos de control por cada cien mil habitantes.

**Gráfica 30. Tasa de servidores públicos adscritos a los órganos internos de control por cada cien mil habitantes por entidad federativa, 2020**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2021. Tabulados básicos y en INEGI. Censo de Población y Vivienda 2020. Tabulados del Cuestionario Básico.**

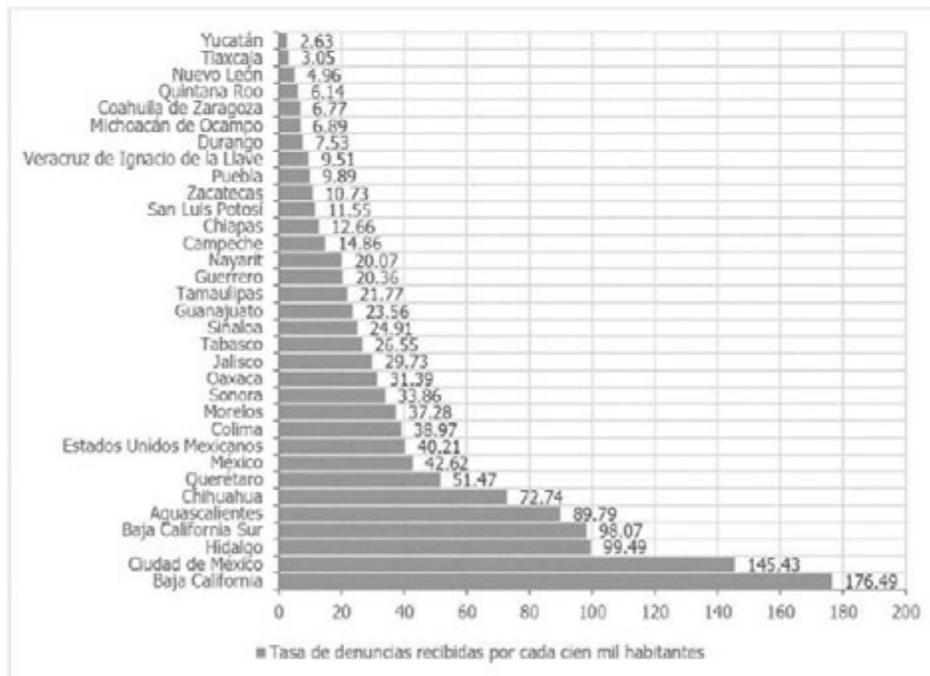


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Los gobiernos de los estados también reportaron que, en 2020, recibieron 50 mil 676 denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos. Las administraciones públicas estatales que más denuncias recibieron fueron la Ciudad de México (13,394), el Estado de México (7,242) y Baja California (6,652). Querétaro ocupó el lugar número diez, con 1 mil 219 denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos.

En términos proporcionales, las entidades que recibieron más denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos por cada cien mil habitantes fueron Baja California (176.49), la Ciudad de México (145.43) e Hidalgo (99.49). El estado de Querétaro ocupó la séptima posición nacional, con 51.47 denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos por cada cien mil habitantes.

**Gráfica 31. Tasa denuncias recibidas por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos por cada cien mil habitantes por entidad federativa, 2020**



**Fuente:** Elaboración propia con base en INEGI. Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2021. Tabulados básicos y en INEGI. Censo de Población y Vivienda 2020. Tabulados del Cuestionario Básico.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Asimismo, la conformación de una comunidad amplia de periodistas, académicos y organizaciones de la sociedad civil comprometida con el control de la corrupción ha propiciado una opinión pública más informada (o consciente) de la magnitud de este problema, al exponer presuntos casos de corrupción en distintos ámbitos y órdenes de gobierno. Como se describe en el estudio *México: Anatomía de la Corrupción*, las menciones en medios de comunicación de la palabra "corrupción" se ha incrementado significativamente en dos décadas, al pasar de 518 notas en el año 1996 a cerca de 39 mil en el año 2015 (alrededor de 107 menciones diarias).<sup>9</sup>

Hoy en día podemos ver que los gobiernos se han visto expuestos a un escenario propicio para la corrupción y malas prácticas derivadas de la crisis sanitaria originada por el virus SARS-CoV-2, ante la necesidad de agilizar el suministro de medicamentos y equipar lugares con el objetivo de atender a la población contagiada; es decir, se generó un escenario de vulnerabilidad para favorecer la corrupción, de tal forma que los gobiernos se ven susceptibles de sufrir menoscabos al Estado de derecho y las instituciones democráticas durante la crisis de la pandemia de COVID-19.

De acuerdo a la Tercera Encuesta Nacional sobre Corrupción e Impunidad realizada por la asociación civil Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad (MCCI), la mayoría de los mexicanos piensa que hubo corrupción en diferentes rubros toda vez que el 60% cree que existió en la compra de vacunas, 61% en su manejo, 66% en el de los medicamentos, 67% en la provisión de oxígeno y 67% en el manejo de los recursos de salud.<sup>10</sup> Tal y como se ve en la siguiente tabla:

**Tabla 7. Porcentaje de personas encuestadas sobre la pandemia del coronavirus y su opinión sobre si diría que ha habido corrupción en... 2020**

| Situaciones en que ha habido corrupción | Sí     | No     |
|---|--------|--------|
| El manejo de los recursos de salud      | 67.00% | 25.00% |

<sup>9</sup> AMPARO Casar María, (2015), *México: Anatomía de la Corrupción*, Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C., 31 de mayo de 2021, [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/05/2015\\_Libro\\_completo\\_Anatomia\\_corrupcion.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/05/2015_Libro_completo_Anatomia_corrupcion.pdf)

<sup>10</sup> MCCI (2021) <https://contralacorrupcion.mx/wp-content/uploads/2021/03/encuesta-mcci-reforma-2021.pdf>,



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Situaciones en que ha habido corrupción    | Sí     | No     |
|--|--------|--------|
| La provisión de oxígeno                    | 67.00% | 23.00% |
| El manejo de los medicamentos              | 66.00% | 26.00% |
| El manejo de las vacunas en los hospitales | 61.00% | 31.00% |
| La compra de vacunas                       | 60.00% | 30.00% |
| La aplicación de las vacunas               | 57.00% | 33.00% |

Fuente: Elaboración propia con base en MCCI. Tercera Encuesta Nacional sobre Corrupción e Impunidad.

Así tenemos que, en el país se percibe un incremento en la corrupción partiendo del problema de la impunidad, entendida como la falta de consecuencias ante las acciones fuera de la ley, es una de las principales causas de la continuidad de la corrupción en nuestro país.

De acuerdo a la encuesta de MCCI, en 2019, el 11% de las personas consideraban que los actos de corrupción se castigaban siempre o la mayoría de las veces. Este porcentaje subió a 12% en 2020, pero ahora está en su punto más bajo, con 9%. El discurso presidencial en el que se recalca que hoy «el que la hace, la paga» simplemente no es creíble a los ojos de los ciudadanos.<sup>11</sup>

En materia de percepción por parte de organismos de la sociedad civil, como es el caso de COPARMEX, Querétaro destaca como una de las entidades federativas que presentan menor incidencia de víctimas de corrupción entre los socios de COPARMEX.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> COPARMEX, (2021) #MXSinCorrupción, Julio 2020, 1 Julio 2021, <https://coparmex.org.mx/data-coparmex/dc-mxsincorruptcion/>





"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Imagen 3 Resultados de Grupos de Competitividad en México**



Fuente: Elaboración propia con base en IMCO. Índice de Competitividad Estatal 2021.

Asimismo, se consideró para la integración de la PEA el insumo correspondiente a los datos estadísticos de la Consulta Ciudadana en Línea.

**Tabla 8. Participantes en la Consulta Ciudadana en Línea, por rango de edad y entidad federativa**

| Entidad                         | 20 o menos | 21 a 30 | 31 a 40 | 41 a 50 | 51 a 60 | 61 a 70 | 71 o más |
|---------------------------------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| <b>Estados Unidos Mexicanos</b> | 2,339      | 2,518   | 3,193   | 3,061   | 2,050   | 703     | 97       |
| <b>Aguascalientes</b>           | 367        | 347     | 314     | 287     | 170     | 52      | 5        |
| <b>Baja California</b>          | 3          | 24      | 51      | 44      | 43      | 14      | 1        |
| <b>Baja California Sur</b>      | 3          | 7       | 26      | 25      | 17      | 5       | 1        |
| <b>Campeche</b>                 | 19         | 44      | 46      | 50      | 28      | 6       | 0        |
| <b>Coahuila</b>                 | 13         | 86      | 64      | 76      | 40      | 18      | 1        |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Entidad          | 20 o menos | 21 a 30 | 31 a 40 | 41 a 50 | 51 a 60 | 61 a 70 | 71 o más |
|------------------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Collima          | 6          | 11      | 9       | 14      | 14      | 4       | 1        |
| Chiapas          | 4          | 20      | 30      | 41      | 32      | 6       | 0        |
| Chihuahua        | 2          | 46      | 50      | 57      | 32      | 8       | 1        |
| Ciudad de México | 82         | 525     | 798     | 746     | 502     | 199     | 34       |
| Durango          | 4          | 37      | 47      | 46      | 26      | 13      | 0        |
| Guanajuato       | 37         | 173     | 322     | 304     | 161     | 44      | 9        |
| Guerrero         | 1          | 16      | 24      | 31      | 18      | 9       | 0        |
| Hidalgo          | 24         | 49      | 108     | 87      | 62      | 13      | 2        |
| Jalisco          | 1,300      | 231     | 298     | 264     | 223     | 66      | 10       |
| México           | 85         | 239     | 244     | 221     | 150     | 63      | 10       |
| Michoacán        | 10         | 31      | 37      | 38      | 24      | 12      | 1        |
| Morelos          | 2          | 17      | 22      | 25      | 27      | 18      | 0        |
| Nayarit          | 4          | 4       | 15      | 6       | 7       | 2       | 1        |
| Nuevo León       | 23         | 45      | 50      | 46      | 28      | 12      | 2        |
| Oaxaca           | 0          | 22      | 57      | 37      | 27      | 3       | 1        |
| Puebla           | 12         | 37      | 42      | 41      | 28      | 13      | 2        |
| Querétaro        | 4          | 45      | 41      | 56      | 38      | 15      | 1        |
| Quintana Roo     | 122        | 89      | 50      | 51      | 41      | 22      | 0        |
| San Luis Potosí  | 2          | 28      | 52      | 28      | 21      | 8       | 0        |
| Sinaloa          | 93         | 38      | 40      | 41      | 21      | 6       | 1        |
| Sonora           | 97         | 148     | 66      | 67      | 45      | 15      | 3        |
| Tabasco          | 6          | 37      | 36      | 48      | 29      | 6       | 2        |
| Tamaulipas       | 4          | 27      | 62      | 59      | 56      | 16      | 2        |
| Tlaxcala         | 6          | 12      | 18      | 29      | 16      | 5       | 0        |
| Veracruz         | 1          | 30      | 80      | 94      | 61      | 18      | 5        |
| Yucatán          | 2          | 21      | 41      | 54      | 42      | 9       | 1        |
| Zacatecas        | 1          | 32      | 53      | 48      | 21      | 3       | 0        |

Fuente: Elaboración del Sistema Nacional Anticorrupción a partir de los



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### resultados de la *Consulta Ciudadana 2018*.

En el caso del estado de Querétaro, 28.00% de los participantes en la Consulta Ciudadana 2018 tenían de 41 a 50 años, 22.50% de 21 a 30 años y 20.50% de 31 a 40 años.

**Tabla 9. Porcentaje de la población de 18 años y más que considera la corrupción es un tema que genera preocupación por entidad federativa, 2015-2021**

| Entidad federativa              | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Estados Unidos Mexicanos</b> | 28.53% | 28.15% | 29.07% | 29.20% | 26.81% | 24.67% | 22.09% |
| <b>Aguascalientes</b>           | 25.33% | 29.18% | 29.91% | 25.82% | 27.85% | 24.12% | 21.64% |
| <b>Baja California</b>          | 31.32% | 32.64% | 36.41% | 31.61% | 34.86% | 28.81% | 28.31% |
| <b>Baja California Sur</b>      | 30.60% | 29.70% | 32.55% | 32.82% | 26.95% | 21.59% | 22.49% |
| <b>Campeche</b>                 | 26.18% | 24.35% | 28.67% | 27.08% | 24.44% | 25.28% | 25.45% |
| <b>Coahuila de Zaragoza</b>     | 31.94% | 31.29% | 33.06% | 33.83% | 31.96% | 26.50% | 26.00% |
| <b>Colima</b>                   | 30.72% | 32.98% | 32.93% | 33.02% | 30.01% | 27.79% | 25.31% |
| <b>Chiapas</b>                  | 19.19% | 18.33% | 19.48% | 19.50% | 17.71% | 19.40% | 16.84% |
| <b>Chihuahua</b>                | 29.53% | 31.25% | 34.62% | 31.48% | 31.55% | 31.06% | 25.85% |
| <b>Distrito Federal</b>         | 36.24% | 32.63% | 35.68% | 33.68% | 29.00% | 23.24% | 20.59% |
| <b>Durango</b>                  | 26.29% | 26.47% | 30.71% | 28.85% | 28.21% | 27.61% | 24.22% |
| <b>Guanajuato</b>               | 26.18% | 24.93% | 26.07% | 24.97% | 25.88% | 22.52% | 21.25% |
| <b>Guerrero</b>                 | 19.47% | 20.39% | 19.69% | 20.26% | 18.38% | 20.67% | 18.21% |
| <b>Hidalgo</b>                  | 24.51% | 22.05% | 25.41% | 27.16% | 23.55% | 20.89% | 19.63% |
| <b>Jalisco</b>                  | 29.56% | 31.33% | 31.44% | 33.29% | 29.41% | 25.98% | 23.21% |
| <b>Estado de México</b>         | 31.69% | 30.33% | 29.88% | 30.80% | 26.91% | 26.27% | 21.48% |
| <b>Michoacán de Ocampo</b>      | 25.56% | 22.02% | 24.42% | 24.53% | 24.69% | 21.64% | 19.58% |
| <b>Morelos</b>                  | 29.15% | 31.55% | 28.49% | 30.54% | 26.96% | 24.21% | 22.21% |
| <b>Nayarit</b>                  | 28.69% | 27.28% | 31.78% | 27.94% | 27.39% | 25.89% | 23.08% |
| <b>Nuevo León</b>               | 37.00% | 38.53% | 36.16% | 39.64% | 36.07% | 28.91% | 29.00% |
| <b>Oaxaca</b>                   | 19.13% | 21.80% | 18.61% | 20.82% | 17.93% | 18.55% | 16.63% |
| <b>Puebla</b>                   | 22.76% | 25.43% | 25.53% | 26.36% | 24.23% | 23.55% | 20.28% |
| <b>Querétaro</b>                | 28.04% | 28.27% | 28.93% | 29.50% | 26.08% | 23.70% | 20.27% |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Entidad federativa              | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Quintana Roo                    | 31.64% | 35.71% | 36.60% | 37.28% | 34.72% | 30.17% | 29.69% |
| San Luis Potosí                 | 24.43% | 23.52% | 23.98% | 25.88% | 21.30% | 24.04% | 19.07% |
| Sinaloa                         | 27.76% | 29.45% | 32.01% | 31.68% | 29.56% | 27.73% | 23.55% |
| Sonora                          | 33.58% | 29.82% | 30.96% | 32.21% | 30.17% | 29.96% | 27.96% |
| Tabasco                         | 26.81% | 27.55% | 26.11% | 27.60% | 23.84% | 19.85% | 21.91% |
| Tamaulipas                      | 27.84% | 26.24% | 27.67% | 28.64% | 25.94% | 25.18% | 23.26% |
| Tlaxcala                        | 28.32% | 30.27% | 28.45% | 28.48% | 25.20% | 25.92% | 21.03% |
| Veracruz de Ignacio de la Llave | 26.86% | 25.22% | 27.31% | 25.54% | 24.87% | 21.04% | 19.38% |
| Yucatán                         | 28.34% | 27.26% | 28.98% | 29.81% | 26.25% | 23.82% | 24.54% |
| Zacatecas                       | 24.45% | 25.26% | 25.20% | 27.91% | 25.10% | 24.60% | 22.26% |

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), 2015 a 2021.

Según los resultados de la ENVIPE, la percepción sobre la corrupción como un tema de preocupación afecta a más de una cuarta parte de la población de 18 años y más del estado de Querétaro, aunque ha disminuido en los últimos años. Se estima que, en 2015, 28.04% de las personas de 18 años y más de Querétaro consideraban a la corrupción como un tema de preocupación. En 2018, la corrupción registró el máximo valor, pues 29.50% de los habitantes de 18 años y más la consideraban un problema. Sin embargo, a partir de entonces, comenzó a disminuir hasta llegar a 20.27% en 2021.

Estas formas de la corrupción son de las más visibles en los gobiernos y, a la vez, las más complejas, ya que en todas ellas está de por medio el interés ciudadano. Difícilmente este fenómeno se resuelve con controles: se requiere otro tipo de esquemas de prevención y contención, aunado a que dichas encuestas refieren solamente la "percepción" de la población.

En lo que respecta al caso del estado de Querétaro, se han diseñado y emprendido diversas acciones de control y prevención.

Querétaro es, junto con Yucatán, una de las entidades con menores tasas de percepción de la frecuencia de actos de corrupción. Sin embargo, existen otros índices que muestran que el fenómeno de la corrupción se ha incrementado en el país.

Resulta claro que es necesario involucrar más actores al combate del fenómeno de la corrupción, de tal forma que no es suficiente tener autoridades y servidores públicos.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

dispuestos a implementar procesos de prevención, investigación y sanción orientadas a disuadir conductas individuales, sino que se requiere de estrategias basadas en enfoques integrales, donde la corrupción se soporte en una visión sistémica y de coordinación de todos los actores públicos y privados y la ciudadanía se vuelva protagónica en la solución.

En efecto, la sociedad civil y el sector privado deben participar y adoptar una firme actitud ante la corrupción, poner en marcha iniciativas para potenciar la transparencia y la integridad empresarial.

Por estas razones, para integrar la PEA se deben considerar dos procesos: por una parte, la formulación de la agenda y, por la otra, la construcción de alternativas de solución a los problemas.

Mientras unos problemas se hacen visibles ante el gobierno, otros tenderán a desaparecer por no lograr mantener un lugar relevante o, bien, por cambios políticos y administrativos que llevan generalmente a la configuración de la agenda. Esto finalmente determina la elaboración de soluciones y de manera normal están ligados con elementos de tinte político como pueden ser:

- *Clima política*: se orienta a los representantes políticos a optar por políticas que sean aceptados socialmente. Generalmente se relaciona con los cambios en la opinión pública.
- *Intereses organizados en torno a una política*: aquí se ubican partidos políticos, grupos de presión, asociaciones, personal administrativo.
- *Cambios en la administración*: debido a que las ventanas de oportunidad pueden abrirse o cerrarse dependiendo de quién esté al frente del gobierno.

En ese sentido, para la elaboración de alternativas —también denominadas soluciones—, se inicia un proceso de producción de ideas, en el cual intervienen distintos actores como son las comunidades de expertos en determinados temas, que provienen tanto del sector público, como del sector privado y la academia e, incluso, analistas que colaboran con grupos de interés; dichas comunidades pueden ser de carácter local como nacional e internacional. Con esto surge un proceso de ablandamiento del sistema, donde se presiona para que sus ideas sean consideradas con base en una serie de criterios tales como: factibilidad técnica, compatibilidad, respecto a valores, viabilidad financiera, receptividad política y aceptabilidad en la población.

Considerando lo anterior, el equipo de Diseño de la PEA determinó realizar un diagnóstico a partir de la consulta de estudios, encuestas nacionales e internacionales orientados a analizar



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

el problema de la corrupción desde diversas perspectivas, sus características y variables. Este análisis considera la estructura temática de la PNA, por lo que fue de suma importancia contextualizar cada uno de sus elementos según la realidad del estado de Querétaro.

Así, el propósito de este ejercicio es sustentar el diseño de las prioridades que detonan la PEA a partir del análisis de estudios en la materia, como del reconocimiento de las demandas de la población vertidas en cada una de las etapas del proceso integral de consulta.

### 9.3 Problematicación del fenómeno de la corrupción en el Estado de Querétaro

El tema de la corrupción ha sido puesto en la agenda desde una perspectiva internacional, nacional y local, bajo una premisa de que entorpece el crecimiento, la competitividad y el desarrollo de los países, al tiempo que merma la legitimidad de los políticos y de la administración pública en su conjunto. De acuerdo con cifras del INEGI, para el 2019, el estado de Querétaro registró 17,205.41 casos de corrupción por cada 100,000 habitantes (ENCIG 2019).

El estado de Querétaro ha tenido un crecimiento demográfico en los últimos años, especialmente en la zona metropolitana de la ciudad de Querétaro, siendo la quinta ciudad con mayor actividad económica<sup>13</sup>, lo que evidentemente implica una demanda y crecimiento en fenómenos sociales, entre los cuales se encuentra la corrupción.

Actualmente, la zona metropolitana de la ciudad de Querétaro está integrada por los municipios de Querétaro, Corregidora, El Marqués y Huimilpan. En 1990, según la información censal, en estas cuatro demarcaciones vivían 580 mil personas (55.13% de la población estatal). Para 2000, el volumen de habitantes se incrementó a 816 mil personas (58.14%) y en 2010 a 1 millón 97 mil personas (60.01%). Finalmente, en 2020, el INEGI reportó que 1 millón 531 mil personas vivían en la zona metropolitana (64.63%).

<sup>13</sup> IMCO (2019). *Índice de movilidad urbana. Barrios mejor conectados para ciudades más incluyentes* [https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Movilidad%20Urbana/2019-01-23\\_0900%20%C3%8Dndice%20de%20movilidad%20urbana%3A%20Barrios%20mejor%20conectados%20para%20ciudades%20m%C3%A1s%20incluyentes/Documentos%20de%20resultados/2019%20IMU%20Presentaci%C3%B3n.pdf](https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Movilidad%20Urbana/2019-01-23_0900%20%C3%8Dndice%20de%20movilidad%20urbana%3A%20Barrios%20mejor%20conectados%20para%20ciudades%20m%C3%A1s%20incluyentes/Documentos%20de%20resultados/2019%20IMU%20Presentaci%C3%B3n.pdf)



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Imagen 4. Crecimiento urbano de la zona metropolitana de Querétaro**



Fuente: Elaboración propia con base en IMCO

Al revisar la información presentada en 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 Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño 2018* realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la información muestra importantes áreas de oportunidad para la mejora de las políticas públicas en el país.

En el Informe sobre la ejecución del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) 2018, la SHCP analizó la información de las 32 entidades federativas, así como una muestra de 62 municipios y dos demarcaciones territoriales (se eligió el de mayor volumen de población en cada entidad, así como el que más se acercara al promedio). En el caso de la entidad, se seleccionaron a los municipios de Querétaro y Cadereyta de Montes.

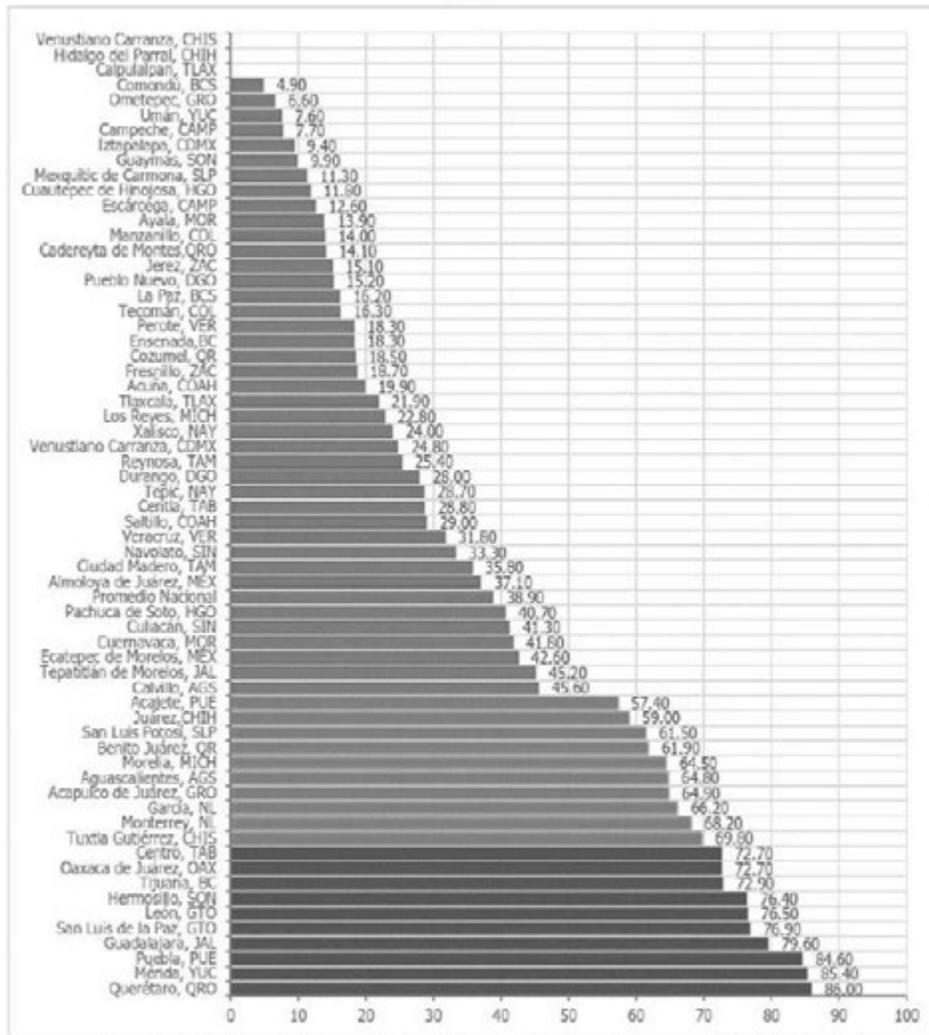
El Índice General de Avance en PbR-SED en el ámbito municipal y de demarcaciones territoriales de la Ciudad de México ubica al municipio Querétaro en la primera posición nacional, con 86.00 puntos, y Cadereyta de Montes se localiza en el lugar 49, con 14.10 puntos, por debajo del promedio nacional de 38.90 puntos.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> SHCP, (2018), *Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental* [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)



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 32. Índice General de Avances en PBR-SED en el ámbito Municipal/ DTCDMX 2018**



**Fuente:** Elaboración propia con base en SHCP. Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

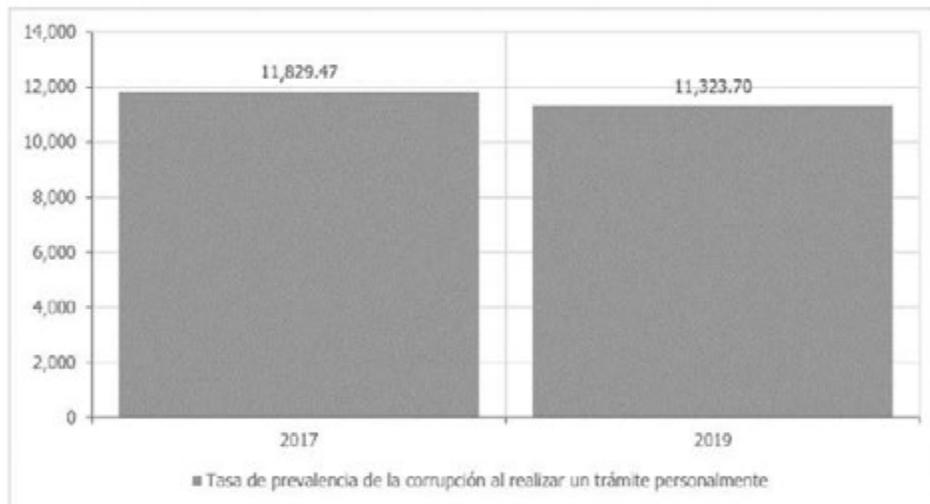


SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-QRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

De acuerdo con la *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019* (ENCIG), publicada por el INEGI, se registró una tasa de prevalencia de corrupción de 11,323.70 usuarios que experimentaron algún acto de corrupción en al menos uno de los trámites que realizaron por cada 100 mil habitantes. Esta cantidad representa una variación de -4.28% respecto de la tasa de prevalencia en trámites realizados de 2017, que se ubicó en 11,829.47 usuarios por cada cien mil habitantes.

**Gráfica 33. Tasa de prevalencia de la corrupción al realizar un trámite personalmente por cada cien mil habitantes del estado de Querétaro, 2017-2019**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2017 (ENCIG). Tabulados básicos y en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.**

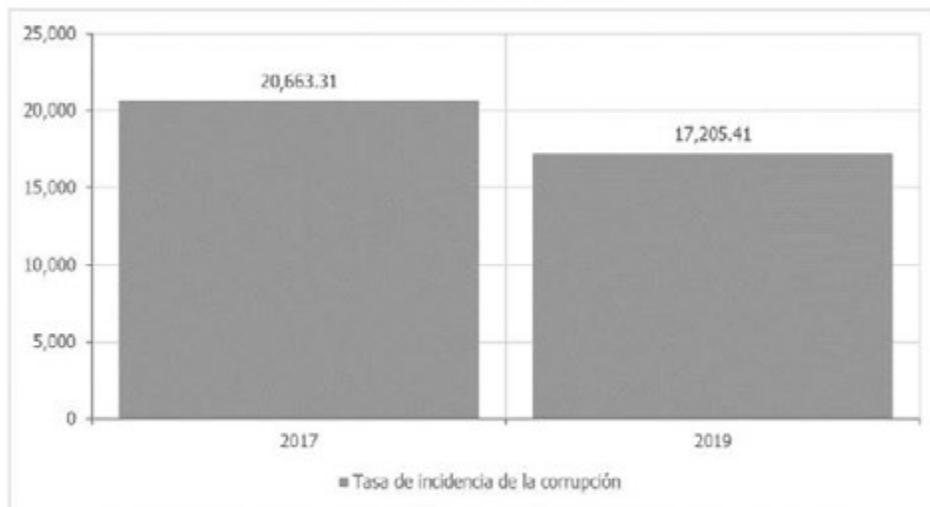
Si la tasa de prevalencia relaciona los usuarios que experimentaron corrupción en alguno de los trámites que realizaron por cada cien mil habitantes, la de incidencia compara los trámites en que hubo alguna experiencia de corrupción por cada cien mil habitantes. Dado que un mismo usuario puede realizar uno o más trámites, la incidencia siempre será mayor o igual a la prevalencia.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Según la ENCIG 2019, en Querétaro se registró una tasa de incidencia de la corrupción de 17,205.41 trámites en los que existió experiencia de corrupción por cada cien mil habitantes. Esta cifra representa una variación de -16.73% respecto de la tasa de incidencia reportada por la ENCIG 2017, de 20,663.31 trámites en los que existió experiencia de corrupción por cada cien mil habitantes.

**Gráfica 34. Tasa de incidencia de la corrupción por cada cien mil habitantes del estado de Querétaro, 2017-2019**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2017 (ENCIG). Tabulados básicos y en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.**

Otro dato que da a conocer la ENCIG 2019 es que los actos de corrupción por trámites vehiculares, de educación pública, registro civil o por contacto con autoridades de seguridad pública en la República Mexicana, tuvieron un costo promedio de 3 mil 822.06 pesos por personas con afectaciones a consecuencia de corrupción. Además, los dos trámites que mayores costos implican para las personas que sufrieron actos de corrupción fueron los de educación pública (2,075.35 pesos por persona) y los de contacto con autoridades de seguridad pública (1,294.37 pesos por persona).

Mientras que, para el caso mexicano, distintos espacios académicos, organizaciones de la sociedad civil, así como organismos administrativos interesados en el tema han desarrollado



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

instrumentos para analizar y medir los índices de la corrupción en la esfera nacional y local, tales como la *Encuesta Panel Nacional Defoe 2018*, la *Encuesta Nacional de Corrupción y Cultura de la Legalidad* de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), *México: Anatomía de la Corrupción*, elaborado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), la organización civil Mexicanos Contra la Corrupción (MCC) y el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE); así como el *Índice de Riesgos de Corrupción (IRC): Compras públicas en México del IMCO*, y la *Consulta Ciudadana para la PNA*, por mencionar algunos ejemplos.

Los estudios antes citados sostienen que no hay una sola expresión de la corrupción y, por tanto, sus impactos (costos) políticos, económicos y sociales son diversos. De acuerdo con Transparencia Internacional y Transparencia Mexicana (2018), en México persisten altos niveles de corrupción, así como la resistencia a diseñar, implementar y evaluar programas o estrategias para su combate en las esferas estatales y municipales, colocándose, entre los cinco países con la calificación más baja en la región de las Américas, con solo 10 puntos arriba de Venezuela, último lugar de la zona.

Adicionalmente, para enfocar la problematización del fenómeno de la corrupción en el estado de Querétaro se consideraron los datos contenidos en el *Catálogo de Información sobre la corrupción en México*<sup>15</sup> (CICM) contenido en el Portal de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, el cual se integra de un repositorio con 2,651 variables sobre el fenómeno de la corrupción, cuyo origen es de, al menos, 34 instituciones públicas, de la sociedad civil, académicas y organismos internacionales que tienen como interés común combatir con la corrupción, acabar con la impunidad y el abuso de poder y garantizar a los mexicanos que los recursos públicos sean gastados de manera íntegra y transparente.

A continuación, se presenta un resumen de temas analizados:

- Proceso de la LGSNA: Prevención
- Eje de la PNA: Corrupción e Impunidad
- Ámbito: Estatal
- Año: 2018

<sup>15</sup>

<https://cicm.sesna.gob.mx/busqueda-avanzada/>



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Tabla 10. Proceso 1 Eje 1 Variables en las que Querétaro cumple**

| No. | Variables  | Entidades Federativas (32) | Querétaro |
|-----|--|----------------------------|-----------|
| 1   | Entidades que contaron con un Registro sobre declaraciones de conflicto de interés de servidores públicos como elemento para el ejercicio de la función de control interno   | 18                         | 1         |
| 2   | Existencia de centro de atención ciudadana, recepción y seguimiento a denuncias en las Fiscalías Generales de Justicia Estatales   | 32                         | 1         |
| 3   | Entidades Federativas que cuentan con sistema informático para la atención de quejas, denuncias y/o irregularidades  | 32                         | 1         |
| 4   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Otros   | 21                         | 1         |
| 5   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Módulos de orientación ciudadana  | 32                         | 1         |
| 6   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Portal de obligaciones de transparencia   | 32                         | 1         |
| 7   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Programa de capacitación para el personal sobre transparencia, el derecho de acceso a la información y protección de datos personales | 32                         | 1         |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

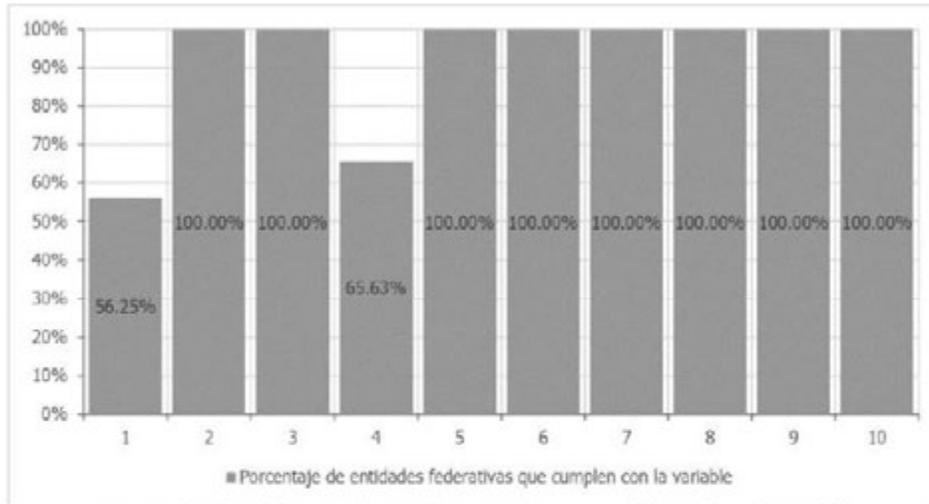
| No. | Variables  | Entidades Federativas (32) | Querétaro |
|-----|--|----------------------------|-----------|
| 8   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Sistemas para la recepción y atención de solicitudes de acceso a la información pública y de protección de datos personales | 32                         | 1         |
| 9   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Normatividad para regular la protección de datos personales   | 32                         | 1         |
| 10  | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Normatividad para regular el acceso a la información pública  | 32                         | 1         |

**Fuente: Elaboración propia con base en CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.**



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 35. Proceso 1 Eje 1. Porcentaje de entidades federativas que cumplen con cada variable 2018**



**Fuente: Elaboración propia con base en CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.**

- Proceso de la LGSNA: Prevención
- Eje de la PNA: Corrupción e Impunidad
- Ámbito: Estatal
- Año: 2018



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Tabla 11. Proceso 1 Eje 1 Variables en las que Querétaro no cumple**

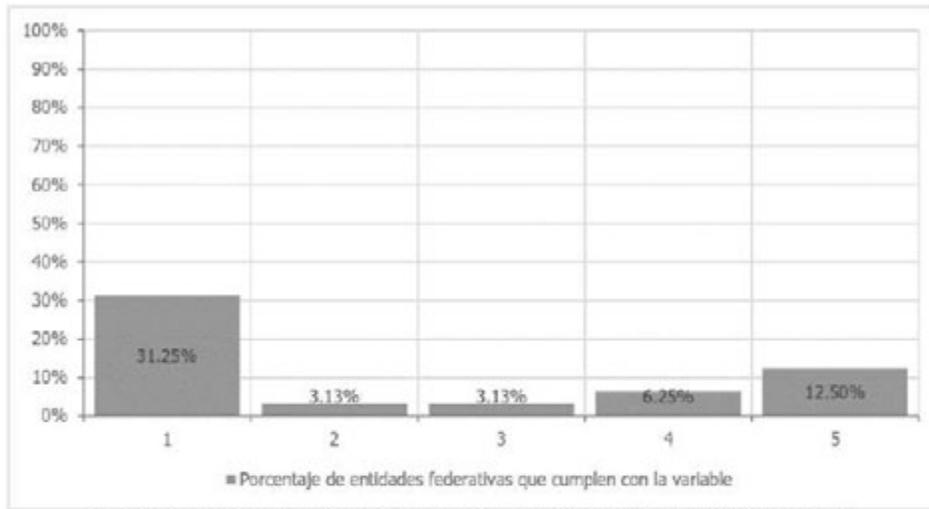
| No. | VARIABLES EN LAS QUE QUERÉTARO NO CUMPLE   | ENTIDADES FEDERATIVAS QUE CUMPLEN | QUERÉTARO |
|-----|--|-----------------------------------|-----------|
| 1   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: No cuenta con mecanismos de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales | 10                                | 0         |
| 2   | Entidades que contaron con Mecanismos de contraloría social como elemento para el ejercicio de la función de control interno   | 1                                 | 0         |
| 3   | Entidades que contaron con un Registro y seguimiento de evolución patrimonial de servidores públicos como elemento para el ejercicio de la función de control interno  | 1                                 | 0         |
| 4   | Entidades que contaron con Análisis y propuesta de mejoras para los procesos de trabajo y servicio de las áreas como elemento para el ejercicio de la función de control interno   | 2                                 | 0         |
| 5   | Entidades que contaron con otro como elemento para el ejercicio de la función de control interno   | 4                                 | 0         |

Fuente: Elaboración propia con base en CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 36. Proceso 1 Eje 1 Variables en las que Querétaro no cumple**



Fuente: Elaboración propia con base en CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.

- Proceso de la LGSNA: Prevención
- Eje de la PNA: Corrupción e Impunidad
- Ámbito: Estatal
- Año: 2018

**Tabla 12. Proceso 1 Eje 1 Variables de personal y oficinas en las que Querétaro cumple**

| No. | Variables de personal y oficinas en las que Querétaro cumple  | Cantidad a nivel nacional | Cantidad en Querétaro | % Querétaro vs Nacional |
|-----|---|---------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1   | Cantidad de personal adscrito a centro de atención de quejas y denuncias en las Fiscalías Generales de Justicia Estatales | 2,824                     | 13                    | 0.5                     |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| No. | Variables de personal y oficinas en las que Querétaro cumple                               | Cantidad a nivel nacional | Cantidad en Querétaro | % Querétaro vs Nacional |
|-----|--|---------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 2   | Personal adscrito a las Oficinas de Contraloría en las Administraciones Públicas Estatales | 6,116                     | 162                   | 2.6                     |
| 3   | Oficinas de Contraloría o Control Interno en las Administraciones Públicas Estatales       | 1,106                     | 29                    | 2.6                     |

Fuente: Elaboración propia con base en CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.

- Proceso de la LGSNA: Prevención
- Eje de la PNA: Corrupción e Impunidad
- Ámbito: Municipal
- Año: 2018

**Tabla 13. Proceso 1 Eje 1 Variables de cumplimiento municipal**

| No. | Variables Municipales  | Total de municipios que cumplen (2,306) | Municipios de Querétaro que cumplen(7) | % Cumplimiento Nacional (2,469) |
|-----|--|---|--|---------------------------------|
| 1   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: No cuenta con mecanismos de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales | 428                                     | 0                                      | 17.3                            |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| No. | Variables Municipales  | Total de municipios que cumplen (2,306) | Municipios de Querétaro que cumplen(7) | % Cumplimiento Nacional (2,469) |
|-----|--|---|--|---------------------------------|
| 2   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Otros   | 134                                     | 0                                      | 5.4                             |
| 3   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Módulos de orientación ciudadana  | 668                                     | 7                                      | 27.1                            |
| 4   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Portal de obligaciones de transparencia   | 1,710                                   | 6                                      | 69.3                            |
| 5   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Programa de capacitación para el personal sobre transparencia, el derecho de acceso a la información y protección de datos personales | 1,063                                   | 3                                      | 43.1                            |
| 6   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Sistemas para la recepción y atención de solicitudes de acceso a la información pública y de protección de datos personales           | 1,489                                   | 7                                      | 60.3                            |
| 7   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Normatividad para regular la protección de datos personales   | 1,361                                   | 6                                      | 55.1                            |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| No. | Variabes Municipales  | Total de municipios que cumplen (2,306) | Municipios de Querétaro que cumplen(7) | % Cumplimiento Nacional (2,469) |
|-----|---|---|--|---------------------------------|
| 8   | Administraciones Públicas Municipales que al momento de la aplicación del censo contaban con el mecanismo de transparencia, acceso a la información pública y protección de datos personales del tipo: Normatividad para regular el acceso a la información pública | 1,445                                   | 6                                      | 58.5                            |

Fuente: Elaboración propia con base en CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.

- Proceso de la LGSNA: Prevención
- Eje de la PNA: Combatir la arbitrariedad
- Ámbito: Estatal
- Año: 2018

Tabla 14. Proceso 1 Eje 2 Variables estatales (primera parte)

| Variabes estatales  | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8 | 9 | 10   | 11   |
|---|------|------|------|------|------|------|------|---|---|------|------|
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Presupuestación" - PbR-SED | 97.4 | 97.4 | 79.5 | 97.9 | 89.5 | 96.6 | 94.7 | 0 | 0 | 88.7 | 100  |
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Programación" - PbR-SED    | 48.6 | 48.6 | 21.6 | 67.6 | 43.2 | 59.5 | 70.3 | 0 | 0 | 62.2 | 94.6 |
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Planeación" - PbR-SED      | 66.2 | 66.2 | 46.5 | 74.6 | 88.7 | 71.8 | 77.5 | 0 | 0 | 87   | 98.3 |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

|  |      |       |      |      |      |      |       |       |      |      |       |
|--|------|-------|------|------|------|------|-------|-------|------|------|-------|
| <b>Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Marco Jurídico" - PbR-SED</b>  | 100  | 100   | 83.3 | 100  | 75   | 100  | 100   | 0     | 0    | 91.7 | 100   |
| <b>Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la sección de "Transparencia" - PbR-SED</b>  | 64.6 | 87.5  | 29.2 | 60.4 | 52.1 | 75   | 87.5  | 68.8  | 58.3 | 53.1 | 95.8  |
| <b>Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la sección de ""PbR"" - PbR-SED</b>  | 83.5 | 98.4  | 33.9 | 87.8 | 86.4 | 77.6 | 90    | 46.3  | 63.2 | 73.8 | 98.4  |
| <b>Porcentaje promedio del avance alcanzado por entidad federativa en la implantación y operación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño</b>                   | 81.9 | 96.9  | 33   | 84   | 80.1 | 78.8 | 89.1  | 50.5  | 62.9 | 72.5 | 98.1  |
| <b>Número de servidores públicos en las administraciones públicas municipales que incumplieron con obligación de hacer su declaración patrimonial del tipo: Total (inicial, anual y de conclusión)</b> | 2    | 2,267 | 298  | 264  | 0    | 647  | 1,241 | 5,980 | 198  | 184  | 3,648 |
| <b>Número de servidores públicos en las administraciones públicas municipales que incumplieron con obligación de hacer su declaración patrimonial del tipo: Declaración de conclusión</b>              | 20   | 501   | 100  | 212  | 0    | 224  | 266   | 1,253 | 50   | 14   | 1,373 |
| <b>Número de servidores públicos en las administraciones públicas</b>  | 15   | 482   | 46   | 27   | 0    | 356  | 249   | 3,970 | 37   | 116  | 1,122 |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

municipales que  
incumplieron con obligación  
de hacer su declaración  
patrimonial del tipo:  
Declaración Inicial

### Clave de la entidad federativa (primera parte)

|                       |                    |             |               |
|-----------------------|--------------------|-------------|---------------|
| 1 Aguascalientes      | 4 Campeche         | 7 Chihuahua | 10 Durango    |
| 2 Baja California     | 5 Ciudad de México | 8 Coahuila  | 11 Guanajuato |
| 3 Baja California Sur | 6 Chiapas          | 9 Colima    |               |

Fuente: Elaboración propia con base en CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.

Tabla 15. Proceso 1 Eje 2 Variables estatales (segunda parte)

| Variables estatales   | 12   | 13   | 14   | 15   | 16   | 17   | 18   | 19   | 20   | 21   | 22   |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Presupuestación" - PbR-SED | 80.8 | 82.3 | 97.4 | 100  | 97.3 | 65.9 | 99.3 | 86.3 | 85.4 | 91.9 | 97.2 |
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Programación" - PbR-SED    | 32.4 | 81.1 | 75.7 | 100  | 92.7 | 32.4 | 81.1 | 59.5 | 86.5 | 94.6 | 89.2 |
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Planeación" - PbR-SED      | 58.9 | 98.3 | 94.4 | 92.7 | 91.7 | 80.3 | 97.2 | 78.6 | 97.2 | 92.7 | 69.6 |
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Marco Jurídico" - PbR-SED  | 75   | 100  | 100  | 100  | 0    | 100  | 100  | 91.7 | 100  | 100  | 100  |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Variables estatales   | 12   | 13   | 14   | 15    | 16    | 17    | 18   | 19   | 20    | 21    | 22    |
|---|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la sección de "Transparencia" - PbR-SED  | 43.8 | 66.7 | 79.2 | 95.8  | 83.3  | 72.9  | 93.8 | 58.3 | 64.6  | 95.8  | 60.4  |
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la sección de ""PbR"" - PbR-SED  | 37.7 | 87.7 | 91   | 98.6  | 94.3  | 70.8  | 90.7 | 77   | 78.5  | 95.4  | 86.4  |
| Porcentaje promedio del avance alcanzado por entidad federativa en la implantación y operación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño                   | 40.2 | 83.7 | 89.9 | 98.3  | 92.6  | 70.9  | 91.3 | 71.4 | 77.3  | 95.8  | 80.7  |
| Número de servidores públicos en las administraciones públicas municipales que incumplieron con obligación de hacer su declaración patrimonial del tipo: Total (inicial, anual y de conclusión) | 666  | 944  | 813  | 8,600 | 6,040 | 7,458 | 367  | 360  | 1,826 | 3,544 | 1,496 |
| Número de servidores públicos en las administraciones públicas municipales que incumplieron con obligación de hacer su declaración patrimonial del tipo: Declaración de conclusión              | 76   | 69   | 201  | 5,296 | 1,721 | 1,531 | 176  | 6    | 218   | 938   | 650   |
| Número de servidores públicos en las administraciones públicas municipales que incumplieron con obligación de hacer su declaración patrimonial del tipo: Declaración inicial                    | 195  | 702  | 583  | 2,961 | 3,550 | 4,506 | 124  | 183  | 628   | 2,554 | 808   |



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### Clave de la entidad federativa (segunda parte)

|             |              |               |              |
|-------------|--------------|---------------|--------------|
| 12 Guerrero | 15 México    | 18 Morelos    | 21 Puebla    |
| 13 Hidalgo  | 16 Jalisco   | 19 Nayarit    | 22 Querétaro |
| 14 Oaxaca   | 17 Michoacán | 20 Nuevo León |              |

Fuente: Elaboración propia con base en CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.

Tabla 16. Proceso 1 Eje 2 Variables estatales (tercera parte)

| Variables estatales   | 23   | 24   | 25   | 26   | 27   | 28   | 29   | 30   | 31   | 32   |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Presupuestación" - PbR-SED | 59.8 | 95.3 | 92.7 | 97.4 | 86.9 | 91   | 97.9 | 94   | 100  | 41.7 |
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Programación" - PbR-SED    | 21.6 | 78.4 | 54.1 | 78.4 | 43.2 | 64.9 | 100  | 54.1 | 97.3 | 43.2 |
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Planeación" - PbR-SED      | 75.8 | 77.5 | 83.1 | 98.3 | 60.6 | 60.6 | 94.4 | 35.2 | 85.9 | 80.3 |
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la subsección de "Marco Jurídico" - PbR-SED  | 91.7 | 100  | 100  | 100  | 97.7 | 100  | 91.7 | 100  | 100  | 75   |
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la sección de "Transparencia" - PbR-SED      | 58.3 | 58.3 | 72.9 | 83.3 | 100  | 47.9 | 75   | 66.7 | 81.3 | 66.7 |
| Porcentaje de avance alcanzado por entidad federativa en la sección de ""PbR"" - PbR-SED              | 50.1 | 85.7 | 84.3 | 95.8 | 77.3 | 68.6 | 78.5 | 73.8 | 96.3 | 66.4 |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Variables estatales  | 23   | 24    | 25    | 26    | 27    | 28    | 29   | 30    | 31    | 32   |
|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|------|
| <b>Porcentaje promedio del avance alcanzado por entidad federativa en la implantación y operación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño</b>                   | 54.3 | 80.9  | 82.5  | 93.2  | 72.7  | 67.2  | 78.4 | 74.6  | 93.8  | 67.7 |
| <b>Número de servidores públicos en las administraciones públicas municipales que incumplieron con obligación de hacer su declaración patrimonial del tipo: Total (inicial, anual y de conclusión)</b> | 496  | 1,397 | 1,466 | 1,052 | 1,068 | 1,512 | 594  | 6,171 | 2,058 | 609  |
| <b>Número de servidores públicos en las administraciones públicas municipales que incumplieron con obligación de hacer su declaración patrimonial del tipo: Declaración de conclusión</b>              | 185  | 1,180 | 270   | 517   | 228   | 86    | 137  | 535   | 110   | 104  |
| <b>Número de servidores públicos en las administraciones públicas municipales que incumplieron con obligación de hacer su declaración patrimonial del tipo: Declaración Inicial</b>                    | 204  | 113   | 360   | 393   | 219   | 1,440 | 526  | 5,385 | 1,992 | 498  |

**Clave de la entidad federativa (tercera parte)**

|                           |                      |                    |                     |
|---------------------------|----------------------|--------------------|---------------------|
| <b>23</b> Quintana Roo    | <b>26</b> Sonora     | <b>29</b> Tlaxcala | <b>32</b> Zacatecas |
| <b>24</b> San Luis Potosí | <b>27</b> Tabasco    | <b>30</b> Veracruz |                     |
| <b>25</b> Sinaloa         | <b>28</b> Tamaulipas | <b>31</b> Yucatán  |                     |

Fuente: Elaboración propia con base en CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.



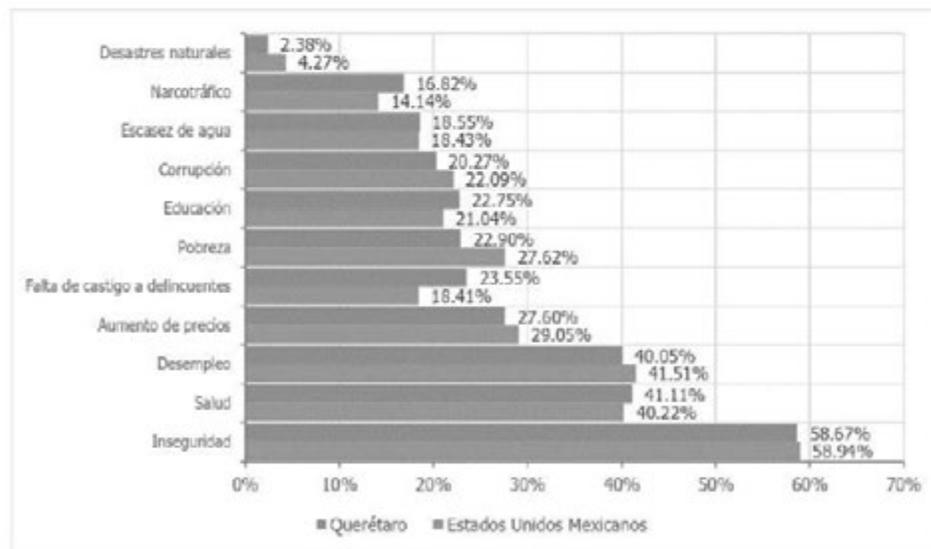
"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### 9.4 Delimitación del problema y factores de la corrupción en el Estado de Querétaro

El análisis de estudios relativos al fenómeno de la corrupción, tanto de carácter internacional como nacional —y las escasas investigaciones en el ámbito estatal—, así como los resultados de la consulta pública realizada durante el segundo semestre del 2020, dan cuenta de que existe una caracterización de la corrupción, así como una latente preocupación del ciudadano por este tema.

La ENVIPE 2021 reporta que, en el estado de Querétaro, 20.27% de la población de 18 años y más considera que la corrupción es un problema que genera preocupación; esta proporción está por debajo del promedio nacional de 22.09%. Cabe mencionar que la corrupción, según los datos de la Encuesta, ocupa la octava posición en la entidad según el porcentaje de población de 18 años y más que la consideró como un problema.

**Gráfica 37. Porcentaje de población de 18 años y más por temas que generan mayor preocupación según su percepción, 2021**



**Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021 (ENVIPE). Tabulados básicos.**



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-QRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

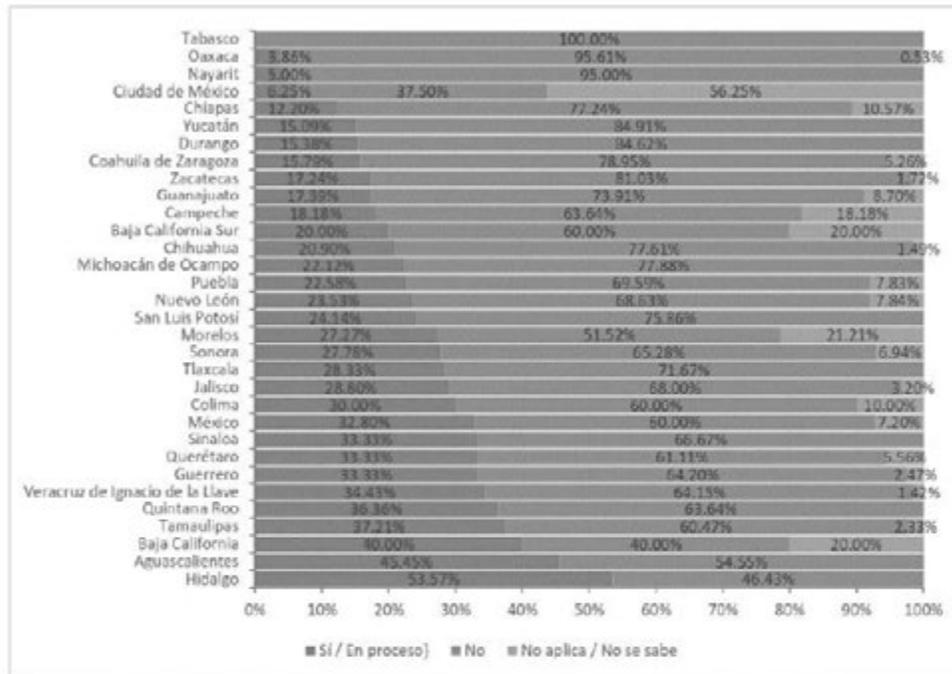
En términos conceptuales, la problematización aquí presentada abona a enfatizar este punto ya que, como pudo apreciarse, no se considera que el cambio de reglas o la sanción son las únicas vías de solución al problema de la corrupción; ése sería un enfoque equivocado. Esta política parte del supuesto de que se requiere avanzar simultáneamente en la mejora de aquellas condiciones institucionales y organizacionales formales que generan riesgos de corrupción y que se ubican en distintos ámbitos del gobierno (desde la profesionalización del servicio público, las reglas para el ejercicio del gasto público, los procesos de control interno y externo y los esquemas de investigación, sustanciación, resolución y sanción), así como de aquellos elementos de naturaleza social, arraigados en valores y prácticas, que propician el mantenimiento de la corrupción como una norma social eficaz. Sobre esta base, los cuatro ejes —y la política— deben concebirse desde una lógica integral que aglutina prioridades que deberán impulsar instituciones públicas y la sociedad en su conjunto para resolver este problema.

A nivel municipal, los avances en la implementación de planes anticorrupción presentan importantes áreas de oportunidad. Al cierre de 2018, en el estado de Querétaro, el 33.33% de las administraciones públicas municipales reportaron tener un Plano Programa Anticorrupción, 61.11 % indicó no contar con un instrumento normativo de este tipo y 5.56% no reportó información para el *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019*.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 38. Porcentaje de Administraciones Públicas Municipales que cuentan con un Plan o Programa Anticorrupción por entidad federativa, cierre de 2018**



**Fuente:** Elaboración propia con base en INEGI. Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019. Tabulados básicos.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## 10. Diagnóstico

Este apartado corresponde al análisis a partir del cual se determinaron las prioridades de atención de la PEA, con base en estudios específicos e información obtenida en el proceso integral de consulta ciudadana, para una mejor comprensión del fenómeno, el diagnóstico se encuentra dividido en cuatro secciones que muestran datos cuantitativos y, en su caso, cualitativos sobre la información recabada por estudios en la materia; así como, de la evidencia recolectada durante el proceso integral de la consulta. La información aquí analizada deriva de fuentes oficiales como INEGI, de estudios realizados por organizaciones académicas y de la sociedad civil, organismos internacionales, nacionales y en su caso estatales. Es pertinente señalar que, atendiendo las recomendaciones de la PNA, se vierte en este apartado la desagregación de datos a nivel Estatal y cuando así fue posible a nivel regional y municipal.

Como lo hemos señalado en los apartados anteriores, la estructura temática del diseño de la Política Estatal Anticorrupción se sustenta en los cuatro temas planteados por la entonces propuesta de Política Nacional, tales como:

1. Combatir la impunidad.
2. Controlar la arbitrariedad.
3. Fortalecer las interacciones gobierno-sociedad.
4. Involucrar a la sociedad.

Adicionalmente, por ser una variable constante manifestada en todos los mecanismos de consulta ciudadana, se decidió integrar al diagnóstico todo lo relativo a la ética, valores, transparencia y educación.

### 10.1 Política con Visión Estratégica

La Política Estatal Anticorrupción se encuentra diseñada para fortalecer diversos pilares estratégicos del Ejecutivo Político del Estado, es fundamental contar con un Gobierno más eficiente cuyo principal objetivo sea el fomentar la mejora continua del Gobierno en su quehacer político gubernamental.

Objetivos Centrales Estratégicos

- Gobierno más Abierto: Un Gobierno informante de sus acciones, un Gobierno



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

transparente.

- Gobierno Digital: Un Gobierno al día en el uso de las tecnologías cibernéticas, con portales dotados de información basta para resolver las necesidades de la ciudadanía, con ordenamientos normativos actualizados y a la mano de la gente, con trámites de fácil entendimiento y de utilización amable.
- Gobierno con Estado de Derecho: Un Gobierno con un andamiaje normativo robusto y estructurado, con Órganos e Instituciones sólidas y preparadas. Un Gobierno con funcionarios públicos actualizados y capacitados.
- Gobierno con Combate a la Corrupción: Un Gobierno de mano dura al combate a la corrupción, un Gobierno Vigilante del correcto actuar de sus funcionarios públicos, un Gobierno tajante en la aplicación de sanciones, un Gobierno promotor en la serie de acciones en torno al emparejamiento del Sistema Nacional Anticorrupción en sus Municipios, Órganos e Instituciones.
- Gobierno cercano a la Ciudadanía: Un Gobierno que junto con la ciudadanía tome las decisiones, un Gobierno con el garante de participación social, un al servicio de los ciudadanos.
- Gobierno libre de deuda: Un gobierno garante en la ejecución armónica de los recursos públicos, un Gobierno vigilante de la aplicación de los recursos, un Gobierno constructor de las mejores propuestas, un Gobierno revisor de la contratación de deuda y el seguimiento del pago de la misma.

Los Objetivos Centrales están pensados para llevar a cabo estrategias y acciones enfocadas al correcto funcionamiento del Gobierno y el combate a la corrupción, se sabe que en la medida de que tengamos a ciudadanos y servidores públicos más informados y capacitados en el correcto actuar gubernamental, se puede persuadir a ambos de que no tomen decisiones que den cabida a actos de corrupción. Es menester del Programa Estatal de Anticorrupción del Estado de Querétaro tener a la totalidad de Municipios alineados con su política y con reglamentos afines a la operatividad a la Ley Estatal Anticorrupción, así como con la Política Nacional Anticorrupción.

El camino no es sencillo, pero se sabe que, si se hace de la mano de la ciudadanía juntos con sus instituciones, es producto de la Política llegará lejos con una permeabilidad total en el Estado. La sociedad civil organizada será la voz que hará eco en todas sus regiones, las instituciones académicas serán espacios de reflexión y capacitación, las asociaciones, colegios y barras serán quienes apoyarán el perfeccionamiento de la PEA ante el proceso de implementación y aplicación de la misma.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

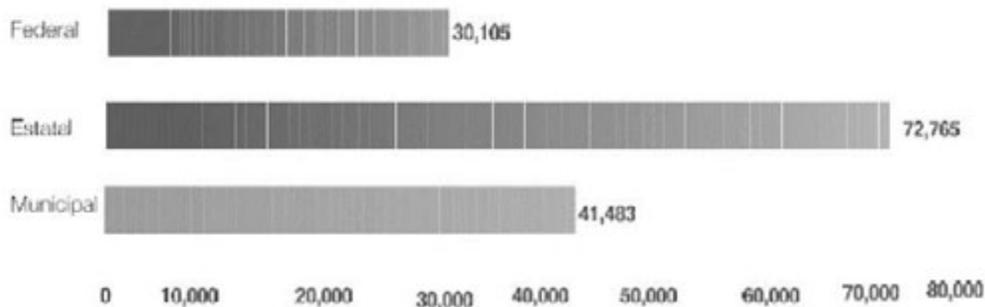
### 10.2 Impunidad

Para fines de identificar el alcance del diagnóstico y la orientación de la información analizada, se precisó tener claridad y amplitud en la descripción del concepto de impunidad. Durante esta fase se revisaron diferentes fuentes de consulta, que refieren una conceptualización del fenómeno a estudiar, identificándose problemas específicos que han impedido un control eficaz de la corrupción, de ahí que en el diagnóstico se advierta la situación que guarda la denuncia, investigación, substanciación, resolución y sanción de faltas administrativas, así como los sistemas de procuración e impartición de justicia en materia de delitos por hechos de corrupción en la entidad.

### 10.3 Prevención, detección, denuncia y sanción de faltas administrativas

Resulta importante señalar que pese al reconocimiento de la impunidad como un fenómeno indeseable, así como, a la identificación de los costos económicos y sociales que genera, existe en México un bajo nivel de denuncias por hechos de corrupción presentadas por la ciudadanía, así lo muestran las estadísticas presentadas por el Censo Nacional de Gobierno (2017), el Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales (2017) y el Censo Nacional de Gobierno Municipales y Delegacionales (2017), en los que se señala que para el año 2016 se presentaron alrededor de 144,000 denuncias por hechos de corrupción, de las cuales 41,483 fueron en el ámbito municipal, 72, 755 en el plano estatal y 30,105 en el nivel federal.

Gráfica 39. Quejas o denuncias presentadas por hechos de corrupción por ámbito de gobierno 2016





SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

De acuerdo con esta información, el INEGI infiere que durante 2017 se realizaron cerca de 120 denuncias por cada 100 mil habitantes, lo que, en concordancia con las derivaciones consideradas en la PNA, equivale a la denuncia de 1 de cada 100 hechos de corrupción.

Para el caso del Estado de Querétaro, se tiene que las quejas presentadas por cada 100 mil habitantes (durante 2016), fueron 124, lo que equivale a la novena entidad federativa con mayor número de denuncias. En tanto que, entidades como Ciudad de México (CDMX), Baja California y Jalisco, ocupan los primeros tres lugares en el ranking con 300, 192 y 190 denuncias presentadas, respectivamente; mientras que Nayarit, Coahuila y Yucatán apenas registran 18, 14 y 12 denuncias por cada 100 mil habitantes.

Tal como lo enuncia la Política Nacional, las diferencias estatales y el generalizado bajo nivel de denuncias pueden explicarse por los procesos y mecanismos de denuncia, solo 4 de cada 10 denuncias se hacen mediante sistemas en línea, página web u otros recursos socio digitales (INEGI, 2016), la falta de sistemas eficaces de protección de los datos de los denunciantes, falta de procedimientos y marcos normativos que defiendan a los servidores públicos que presentan denuncias de hechos de corrupción además de las capacidades institucionales para dar atención a estos procesos.

Vinculado a lo anterior, se encuentra la apreciación de la ciudadanía respecto a la ausencia de un sistema eficaz de denuncia que, refiere tanto a la burocracia en los procesos, como a la falta de conocimiento de derechos humanos, falta de claridad en las labores y responsabilidades de los servidores públicos; así como, en la falta de difusión de los recursos y mecanismos de denuncia, expresiones que coinciden con los resultados de IGI-MÉX 2018, en los que se señala que el Estado de Querétaro forma parte de los estados con el promedio más alto de cifra negra, es decir, un 95.45% de delitos no denunciados, lo que evidencia la baja confianza de los queretanos en las instancias encargadas de brindar justicia.

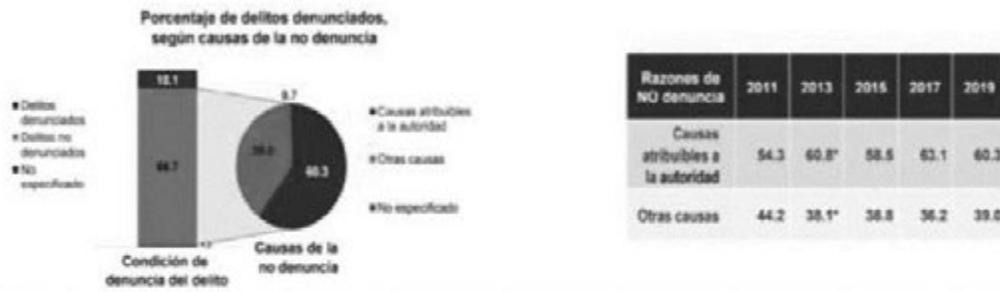
Sin embargo, la ciudadanía enfrenta diversas dificultades para presentar quejas y/o denuncias, mismas que van desde el problema para acceder a páginas de internet o sistemas especializados, problemas de traslado, costo; así como, miedo a represalias. También se enlistan estas dificultades, la falta de marcos normativos y manuales de procedimientos que den puntual seguimiento a las demandas de la ciudadanía y de los propios servidores públicos. El estudio de integridad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, por ejemplo, revela que, en el ámbito federal, los servidores públicos tienen poca confianza en los órganos internos de control, derivado del miedo a represalias, se infiere que puede guardar relación directa con la baja cantidad de denuncias presentadas en la administración pública.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

De acuerdo a los datos que presenta el INEGI en base a la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2020<sup>16</sup>, en el caso de la ciudadanía, la abstención de denuncias obedece a relaciones directas con la autoridad, como puede ser la atención de los servidores públicos, miedo a que lo extorsionaran, pérdida de tiempo, tramites largos y difíciles, o en su caso, por malas experiencias anteriores con la autoridad e incluso el no tener pruebas.

**Grafica 40. Causas por las que los delitos no son denunciados a las autoridades**



**Fuente: Encuesta Nacional de Victimización de Empresas 2020 (ENVE), INEGI.**

En 2019 se denunció el 10.1% de los delitos, de los cuales 79% llevó al inicio de una carpeta de investigación ante el Ministerio Público. Del total de los delitos, se inició carpeta de investigación en 8% de los casos. Lo anterior, representa un 92% de delitos donde no hubo denuncia o no se inició carpeta de investigación.

<sup>16</sup> INEGI (2020) [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enve/2020/doc/enve\\_2020\\_presentacion\\_ejecutiva.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enve/2020/doc/enve_2020_presentacion_ejecutiva.pdf)



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Tabla 17. Delitos denunciados a las autoridades con inicio de carpeta de investigación**

| Distribución porcentual                |   | 2011 | 2013  | 2015  | 2017  | 2019  |
|--|---|------|-------|-------|-------|-------|
| Delitos denunciados                    |   | 14.0 | 15.3  | 11.8* | 15.7* | 10.1* |
| Con inicio de Carpeta de Investigación | Con respecto de los delitos denunciados | 84.6 | 78.3* | 81.7  | 85.6  | 79.0* |
|  | Con respecto del total de delitos       | 11.9 | 11.9  | 9.7*  | 13.4* | 8.0*  |

Fuente: Encuesta Nacional de Victimización de Empresas 2020 (ENVE), INEGI.

A *nivel nacional*, la cifra fue mayor en el caso de los actos de corrupción y la extorsión, durante el 2019.

**Tabla 18. Tipo de delitos no denunciados a las autoridades**

| Cifra Negra (%)                                |      |       |
|--|------|-------|
| Tipo de delito                                 | 2017 | 2019  |
| Actos de corrupción                            | 99.1 | 99.7  |
| Extorsión                                      | 97.4 | 98.7* |
| Fraude   | 95.4 | 97.6  |
| Robo hormiga                                   | 94.4 | 95.5  |
| Secuestro                                      | 92.1 | 94.9  |
| Delito informático                             | 95.3 | 94.8  |
| Daños a las instalaciones, maquinaria o equipo | 91.5 | 91.7  |
| Robo parcial de vehículo                       | 95.1 | 91.1  |
| Robo/asalto de bienes o dinero                 | 72.5 | 88.5* |
| Otro tipo de robo <sup>1</sup>                 | 66.4 | 77.5  |
| Robo de mercancía en tránsito                  | 70.3 | 76.3  |
| Robo total de vehículo                         | 9.1  | 23.0* |

Fuente: Encuesta Nacional de Victimización de Empresas 2020 (ENVE), INEGI.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Al respecto, un estudio de Impunidad Cero, denominado Responsabilidades Administrativas en el Sistema Nacional Anticorrupción, señala que el número de denuncias contra servidores públicos aumentó casi un 50% entre 2012 y 2016 (pasando de 15, 771 a 23, 613 denuncias). Sin embargo, durante el mismo periodo, menos del 15% de las denuncias tuvieron como resultado algún tipo de sanción. Así pues, es observable que uno de los factores que inciden en el poco número de denuncias, es la poca credibilidad de las autoridades encargadas de dar seguimiento de las mismas.

Por otro lado, es importante mencionar que, uno de los factores que parecen estar relacionados con el bajo número de denuncias, es el costo económico y de tiempo que estos procesos le generan a la ciudadanía.

Finalmente, se encuentra la incapacidad institucional, al respecto, INEGI señala que existe una relación estrecha entre el número de oficinas de control interno, el personal adscrito a ellas y el número de denuncias presentadas por cada 100 mil habitantes.

Aunado a lo anterior, se encuentra la poca claridad en los procesos, la falta de difusión sobre los mecanismos de denuncia; así como, los derechos de la ciudadanía en cuanto al cuidado de su identidad se refieren. Por otro lado, se enfatiza en la incompetencia de las áreas que reciben o a las que son turnadas las denuncias, sumado a la poca confianza de la población en la resolución de sus demandas (Fierro, 2018).

En atención a lo anterior, el proceso de consulta prestó especial atención no solamente a la percepción de la población respecto a la resolución de denuncias presentadas en materia de corrupción, sino también en explorar cuáles son las denuncias más frecuentes y cuáles son las alternativas de solución propuestas por la ciudadanía para mejorar su atención y seguimiento.

La ciudadanía que participó en el proceso de consulta, en las diferentes etapas y con diversas expresiones, identifica distintas actitudes y actividades sancionables de los servidores públicos, tales como:

- La falta de rendición de cuentas,
- Opacidad en la contratación de funcionarios públicos,
- Obtención de beneficios personales y/o familiares,
- Utilizar su posición para inducir a un servidor público a realizar acciones que contravengan los principios de la administración pública; y

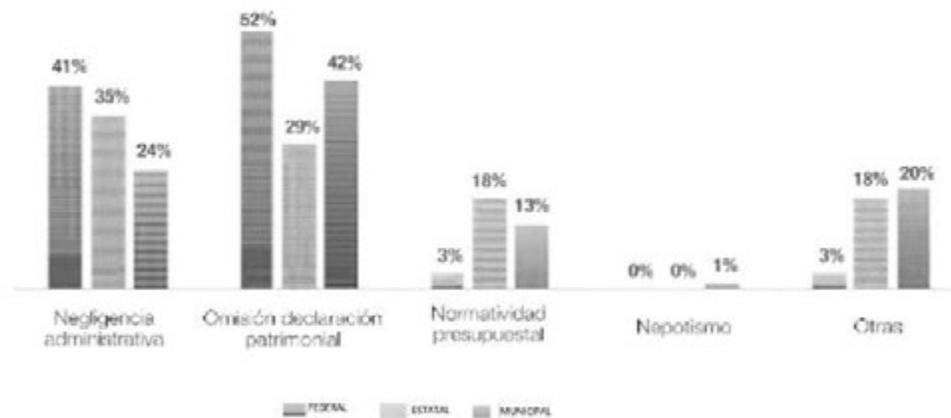


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

- El uso de información para la obtención de privilegios económicos o mejoramiento de su posición laboral.

En concordancia con esto, vale la pena hacer un comparativo de las conductas mayormente sancionadas en el ámbito estatal y nacional, atendiendo los datos proporcionados por el Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales, INEGI (2017), así como el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales, INEGI (2017). En dichos documentos se señala, por ejemplo, que la principal causa de sanción administrativa ha sido la omisión de declaración patrimonial, la negligencia administrativa, la normatividad presupuestaria y nepotismo, según se muestra en la Gráfica siguiente:

**Gráfica 41. Tipo de conductas sancionadas 2016, por ámbito de gobierno**



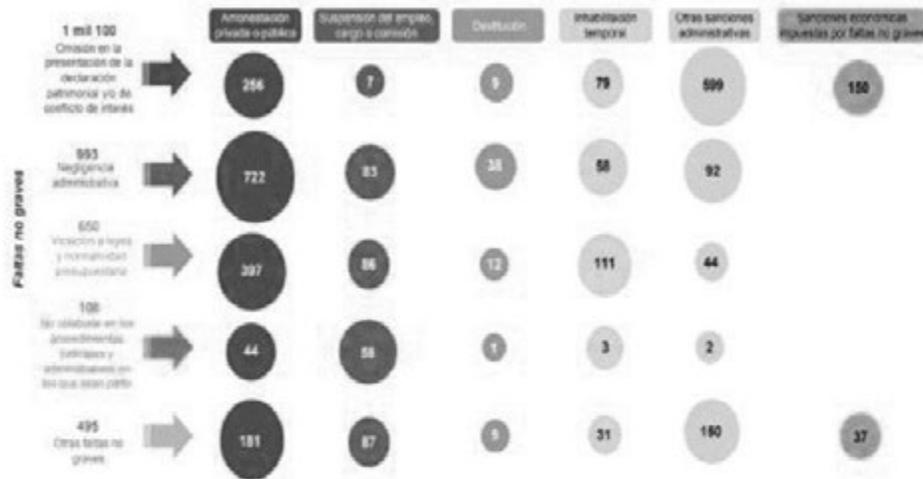
**Fuente: CNGSPSE 2017, CNGMD 2017; INEGI.**

Durante 2018, a nivel nacional se registraron 3 mil 346 sanciones impuestas por faltas no graves de ellas correspondió al igual que en el 2017 a la "omisión en la presentación de la declaración patrimonial y/o de conflicto de interés".



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Grafica 42. Tipo de conductas sancionadas 2018 a nivel nacional**



**Fuente: Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019**

En ese tenor, se hace visible que existe una coincidencia poco significativa entre las denuncias expresadas por la ciudadanía y las resoluciones de las mismas, porque se evidencia la poca eficacia de la denuncia como mecanismo para controlar la corrupción. Lo anterior, pone en evidencia la ineficiencia de los procesos de investigación, substanciación, resolución y sanción, toda vez que a lo largo de estos se pierde la fuerza de la denuncia. Aunque, según la percepción ciudadana existen otras causantes del entorpecimiento de los procesos.

### 10.4 Denuncia y Sanción

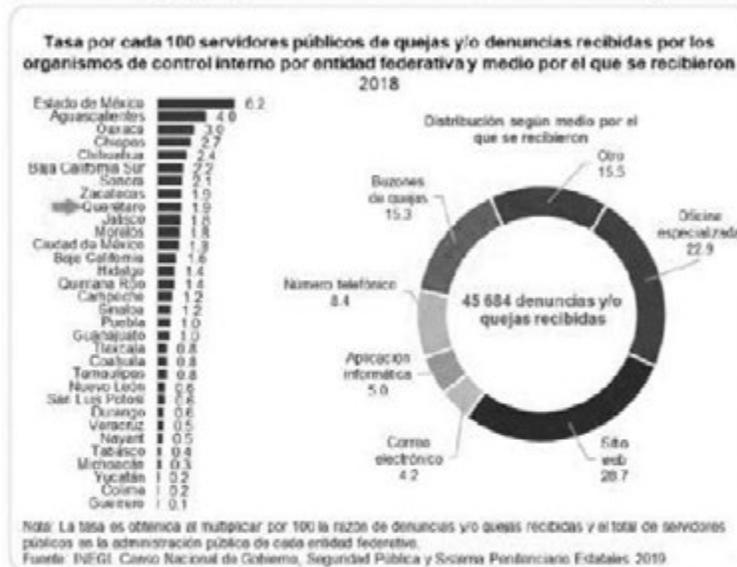
Cuando los servidores públicos incumplen sus obligaciones, la población puede presentar alguna queja y/o denuncia ante los órganos internos de control o ante una instancia de contraloría de la administración pública de la entidad federativa. Si bien, las quejas no necesariamente implican actos de corrupción, estas pueden ser alertas sobre deficiencias en trámites y servicios en los que subyacen riesgos de corrupción, como el insinuar o solicitar un soborno para facilitar lo requerido. Las denuncias funcionan como un detonante de pesquisa sobre posibles actos ilícitos. En 2018, las 32 administraciones públicas estatales recibieron un total de 45,684 quejas y/o denuncias por la actuación indebida de los servidores públicos, lo que significa una tasa nacional de 1.8 quejas y/o denuncias por cada



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

100 servidores públicos de las administraciones públicas estatales. En el Estado de México, Aguascalientes y Oaxaca es donde se observaron las tasas de denuncia más altas en el país. Por otra parte, 13 entidades recibieron menos de una queja y/o denuncia por cada 100 servidores públicos, siendo Guerrero la de menor proporción.

**Gráfica 43. Quejas y/o denuncias en contra de servidores públicos**

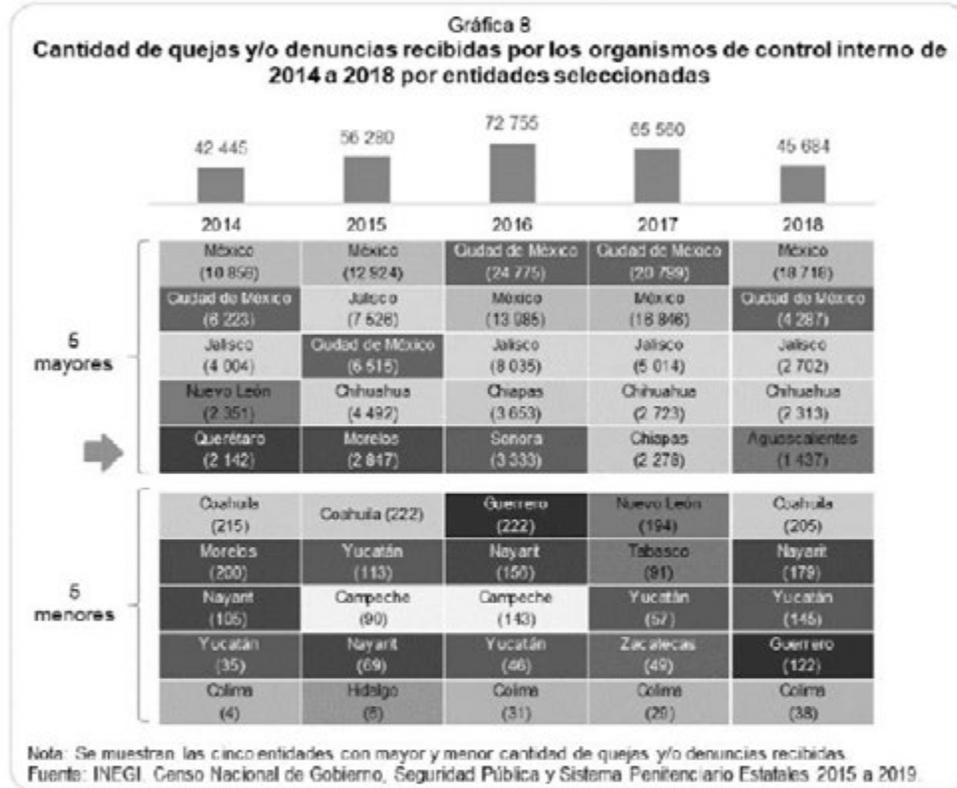


El número de denuncias ha disminuido respecto a los dos últimos años, siendo 2016 el año en el que se recibieron la mayor cantidad de quejas y/o denuncias con un incremento de 29.3% respecto de 2015. En la Ciudad de México y Jalisco son las entidades que mayor cantidad de quejas y/o denuncias recibieron entre 2014 y 2018. Cabe resaltar el caso de Nuevo León que en 2014 y 2015 recibió poco más de 2 mil denuncias y a partir de 2016 se redujeron a más de la mitad, lo que la coloca entre las 5 entidades con menor cantidad de denuncias en 2017.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Gráfica 44. Quejas y/o denuncias por Estado



Cabe señalar que el mayor porcentaje (46.3%) de quejas y/o denuncias fue recibido por medios electrónicos o a distancia. En este sentido no debe dejar de advertirse el número de población de cada una de las entidades, así como los diversos canales para la presentación de las denuncias, lo cual juega un papel importante, al contar con mayor número de opciones para su presentación, se facilita al ciudadano acceder para su presentación, y también advertir que la ciudadanía se preocupa y participa.

Ahora bien, derivado de las quejas y/o denuncias recibidas por las administraciones públicas estatales, se iniciaron 11,193 investigaciones por la presunta responsabilidad de faltas administrativas, que representaron 59.3% del total de investigaciones iniciadas en 2018, a lo que se suman 5,295 (28%) de investigaciones producto de auditorías y 2,401 (12.7%)



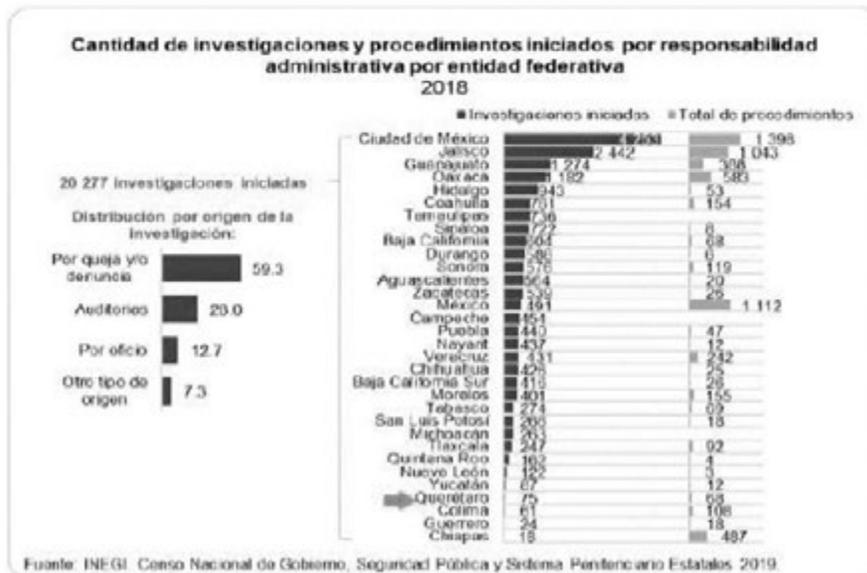
"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

denuncias iniciadas por oficio. Con lo cual se resalta la importancia de la denuncia en el proceso de investigación y sanción de las infracciones. Específicamente 5 entidades (Ciudad de México, Jalisco, Guanajuato, Oaxaca, Hidalgo) concentraron casi el 50% de las investigaciones iniciadas en el país. En 12 estados la mayor cantidad de investigaciones se originaron de auditorías, observándose 80% de estos casos en Chiapas, Campeche y Sinaloa.

Una vez concluida la investigación sobre la presunta falta administrativa se determina la existencia o inexistencia de la falta administrativa y se califica la misma a fin de remitir a la autoridad substanciadora el Informe de Presunta Responsabilidad Administrativa y dar inicio al procedimiento de responsabilidad administrativa.

Durante 2018, en la Ciudad de México se iniciaron la mayor cantidad de procedimientos por responsabilidad administrativa con 22% del total nacional, seguida del Estado de México con 17.4% y Jalisco con 16.4%. La menor cantidad se iniciaron en Nuevo León, Quintana Roo, Durango y Sinaloa con menos de 10 procedimientos y en Campeche, Michoacán y Tamaulipas no se iniciaron procedimientos de responsabilidad administrativa.

**Gráfica 45. Investigaciones y procedimientos de responsabilidad administrativa por entidad federativa 2018**





"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Cuando de la etapa de investigación y de los procedimientos de responsabilidad se determina la existencia de una falta administrativa, se procede a la aplicación de una o varias sanciones a los servidores públicos involucrados.

Así, tenemos que en 2018 se sancionaron un total de 6,988 servidores públicos en 27 entidades federativas, 70% de los cuales se concentraron en cinco entidades: Ciudad de México, Estado de México, Chiapas, Oaxaca y Sonora. Respecto al tipo de falta por el que se sancionó a los servidores públicos, fueron 13 por faltas no graves (82.1%) y 14 por faltas graves (12%).

Los principales tipos de faltas graves por las que hubo sanciones fueron relativas a la negligencia administrativa y omisión de la declaración patrimonial y/o conflicto de interés. Cabe mencionar que las entidades federativas en las que se sancionaron a servidores públicos por faltas graves fueron: Estado de México (505), Baja California (119), Ciudad de México (110), Oaxaca (47), Sonora (43), Tabasco (10), Jalisco (3) y Baja California Sur (1).

**Gráfica 46. Servidores públicos sancionados por entidad federativa 2018**



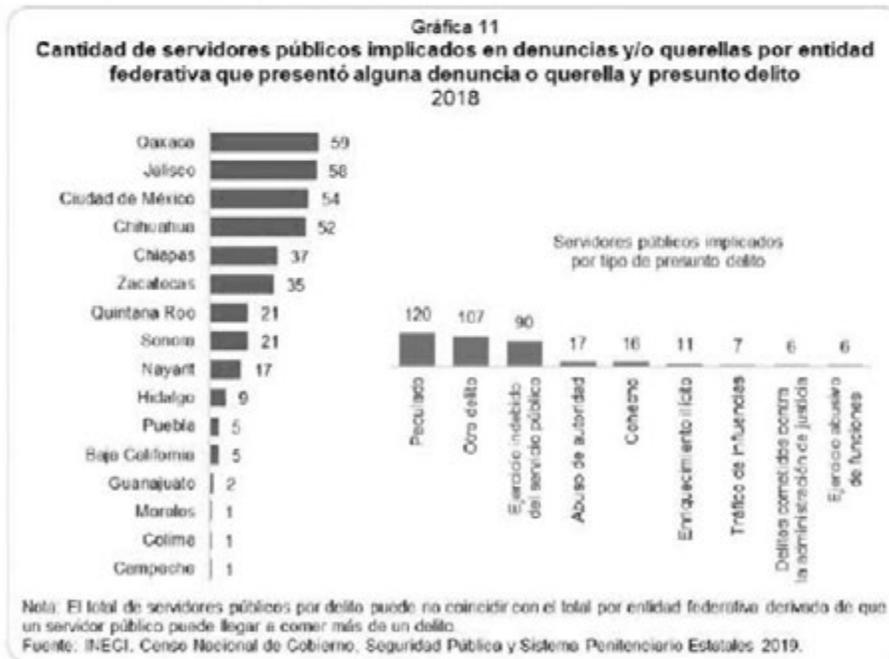


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Como se mencionó, si la falta en la que incurrió el servidor público es calificada como grave se remite al Tribunal de Justicia Administrativa del Estado a fin de que resuelva la misma; sin embargo, si la conducta constituye un hecho que la ley tipifique como delito podrá presentarse la denuncia correspondiente ante la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción.

En 2018, 16 entidades federativas realizaron alguna denuncia por actos de corrupción ante un órgano ministerial en las que se vieron implicados 378 servidores públicos, lo que equivale a 0.02% de los servidores públicos de las administraciones públicas estatales. Las entidades con mayor cantidad de servidores públicos imputados fueron Oaxaca, Jalisco, Ciudad de México y Chihuahua, con más de 50 servidores públicos denunciados.

**Gráfica 47. Servidores públicos implicados en denuncias por entidad federativa por presunta comisión de delito 2018**



El presunto delito por el que hubo más servidores públicos implicados fue el peculado con más de 100 servidores públicos denunciados, tal y como se advierte del gráfico anterior.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

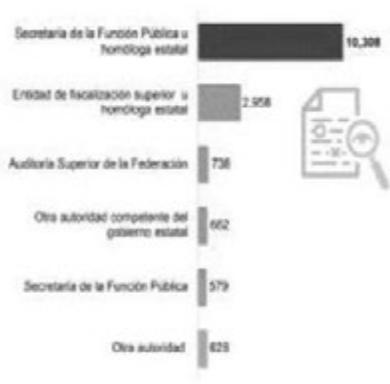
A manera de aproximación, por cada 100 denuncias recibidas por las administraciones públicas estatales en 2018 hubo 15 servidores públicos sancionados. Los datos que conforman esta publicación ofrecen un acercamiento al fenómeno de la corrupción en México. Ilustran también cómo el tema ha adquirido relevancia como eje estratégico de política pública, así como los esfuerzos normativos e institucionales que se están llevando a cabo en el país -tanto a nivel federal como local- para prevenir, controlar y sancionar esta práctica y que presenta, por su complejidad, serios desafíos para su adecuada atención.

### 10.5 Elementos de control interno

De acuerdo al Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2020 del INEGI,<sup>17</sup> se advierte que, en cuanto al ejercicio de la función de control interno y anticorrupción, durante 2019 se aplicaron 15 mil 873 auditorías y/o revisiones a las instituciones de las administraciones públicas estatales por parte de las autoridades de control, vigilancia y/o fiscalización. Por su parte, 3 mil 642 unidades administrativas presentaron observaciones y/o anomalías derivadas de estas auditorías y/o revisiones.

**Gráfica 48. Unidades administrativas que presentaron observaciones por entidad federativa y la distribución de auditorías 2019**

Distribución de auditorías y/o revisiones aplicadas, según autoridad de control, vigilancia y/o fiscalización, 2019



Unidades administrativas que presentaron observaciones y/o anomalías, según entidad federativa, 2019



Fuente: INEGI

<sup>17</sup> INEGI (2020)

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngspspe/2020/doc/cngspspe\\_2020\\_resultados.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngspspe/2020/doc/cngspspe_2020_resultados.pdf)



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### 10.6 Ejercicio de la función de control interno

En el mismo periodo, a nivel nacional se iniciaron 57 mil 644 investigaciones por la presunta responsabilidad de faltas administrativas. Por su parte, se registraron 4 mil 684 procedimientos de responsabilidad administrativa iniciados, mientras que 4 mil 786 fueron concluidos.<sup>18</sup>

**Gráfica 49. Procedimientos de responsabilidad administrativa iniciados 2019**



Fuente: INEGI

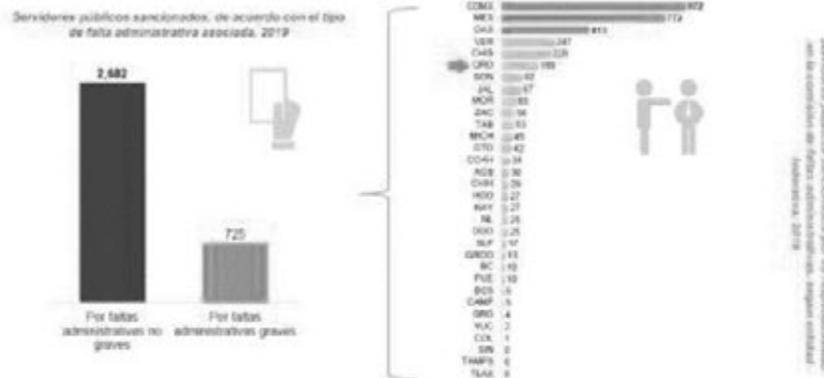
Durante 2019, la cantidad de servidores públicos sancionados por su responsabilidad en la comisión de faltas administrativas fue de 3 mil 407. En tanto, Ciudad de México (872), Estado de México (772) y Oaxaca (413) concentraron la mayor cantidad de servidores públicos sancionados.

<sup>18</sup> INEGI (2020) [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngspspe/2020/doc/cngspspe\\_2020\\_resultados.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngspspe/2020/doc/cngspspe_2020_resultados.pdf)



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Gráfica 50. Servidores públicos sancionados de acuerdo a la falta administrativa grave o no grave 2019**



Fuente: INEGI

En materia de resultados de fiscalización, así como de control interno, Querétaro destaca por sus resultados alcanzados, lo anterior al ser la única entidad federativa en la que el Poder Ejecutivo, sus entidades paraestatales, así como los municipios, no tienen importes pendientes por reintegrar a la Tesorería de la Federación, de acuerdo con los informes de fiscalización tanto de la Auditoría Superior de la Federación, como por la Secretaría de la Función Pública.

**Gráfica No. 51 Dinero Gastado por los estados cuyo uso no han podido comprobar**



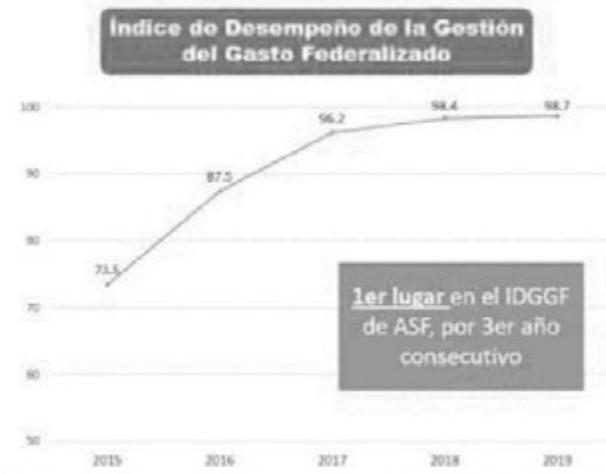
Fuente: COPARMEX



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Querétaro destaca de acuerdo con ASF, en el manejo de los recursos públicos, muestra de ello es el índice de Desempeño de la Gestión del Gasto Federalizado, en la que para la cuenta pública 2019, cuyos resultados fueron presentados en febrero de 2021, Querétaro obtuvo una puntuación de 98.7, siendo la más alta en ese ejercicio fiscal, que con ello se obtiene por tercer año consecutivo el primer lugar en el referido índice.

Gráfica No. 52 IDGGF



Fuente: ASF

## 10.7 Procuración e impartición de justicia en materia de delitos por hechos de corrupción.

### 10.7.1 Coordinación con el Sistema Estatal Anticorrupción

Un elemento que permite garantizar la existencia de un estado de derecho eficaz que controle la corrupción y la impunidad; pero además que garantice el ejercicio de derechos es, sin lugar a duda, la existencia de sistemas eficaces de procuración e impartición de justicia en materia de delitos por hechos de corrupción. Estos ámbitos resultan de particular importancia, ya que a través de ellos se investigan y sancionan aquellos hechos de corrupción que, por su naturaleza y alcance, pueden provocar las mayores afectaciones al patrimonio del estado y que han despertado mayor interés entre la opinión pública (por



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

ejemplo, casos de enriquecimiento ilícito de autoridades electas, abusos de autoridad, desvío de recursos, etcétera).

Cuando se crearon los Sistemas Anticorrupción en el año 2015, su objeto primordial era crear una instancia de coordinación entre autoridades de los tres órdenes de gobierno, pues el problema de la corrupción implica respuestas múltiples y complejas; por ello la reforma constitucional abarcó tres campos de acción para combatirla: faltas administrativas, hechos de corrupción (delitos), así como la fiscalización y control de los recursos públicos.

En un estado de derecho no basta una legislación adecuada, sino también una red de instituciones estatales que aseguren la efectividad del sistema legal, de ahí la importancia de tener cohesión y coordinación, entre todos los poderes del Estado que tengan como fin el combate a la corrupción.

**Gráfica 53. Reporte del World Justice Project del Índice de Estado de Derecho en México 2019-2020, donde coloca en el primer lugar de ausencia de corrupción a Querétaro**





"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### 10.7.2 Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2020

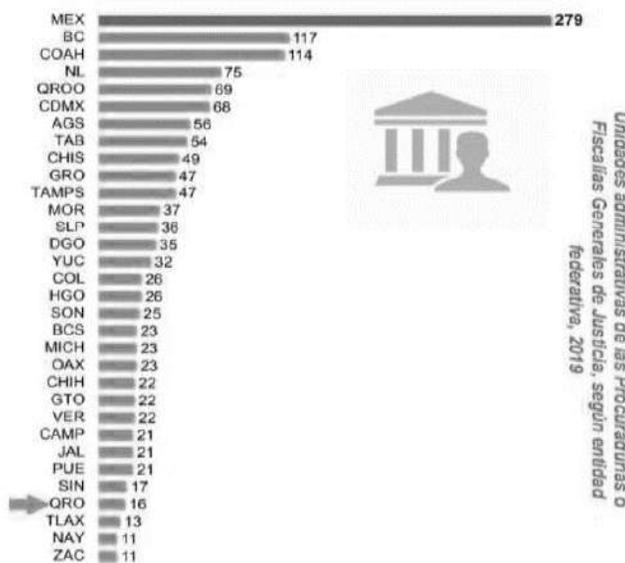
En relación al CNPJE 2020, respecto de las Unidades administrativas de las Procuradurías Generales de Justicia o Fiscalías Generales de las entidades federativas en el año 2019, tenemos que estas Procuradurías o Fiscalías estaban compuestas por 1,458 unidades administrativas.<sup>19</sup>

Las entidades con más unidades administrativas eran:

- Estado de México (279)
- Baja California (117)
- Coahuila (114)

La Fiscalía General del Estado de Querétaro (FGEQ) reportó 16 unidades administrativas.

**Gráfica 54. Unidades administrativas de las Procuradurías o Fiscalías de Justicia por entidad federativa**



Fuente: INEGI

<sup>19</sup> INEGI (2020) [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cnpjje/2020/doc/cnpjje\\_2020\\_resultados.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cnpjje/2020/doc/cnpjje_2020_resultados.pdf)



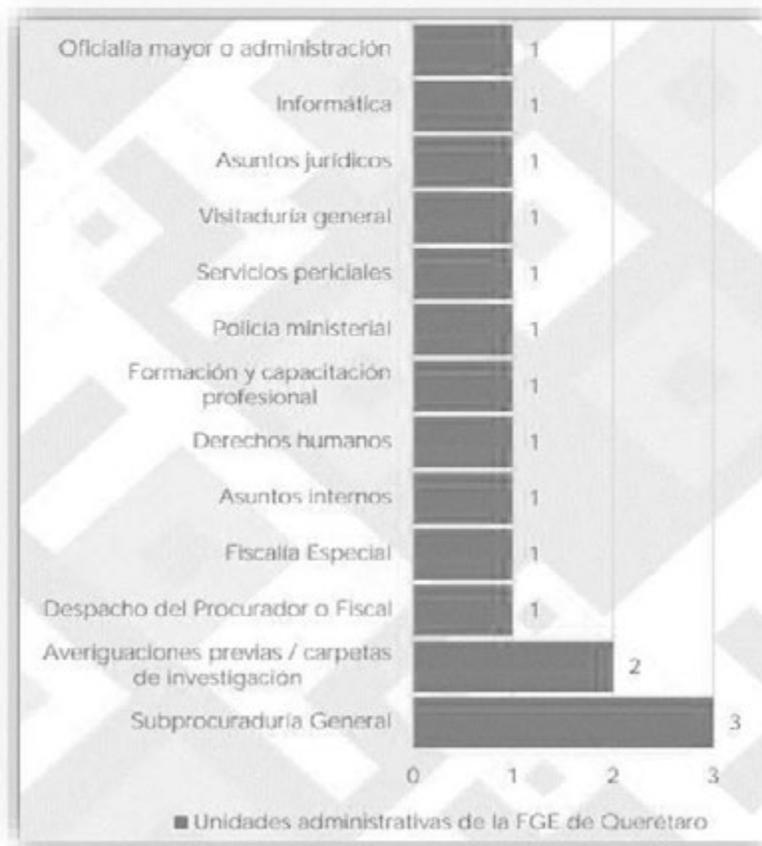
"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

En la siguiente gráfica se muestra las unidades administrativas que integraban la FGEQ.

Destacan:

- 1 Despacho del Fiscal General.
- 3 Subprocuradurías Generales.
- 2 Unidades de averiguaciones previas o carpetas de investigación.

**Gráfica 55. Unidades administrativas de la FGEQ**



**Fuente: COESPO. Elaboración propia con base en INEGI (2020). Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal 2020**



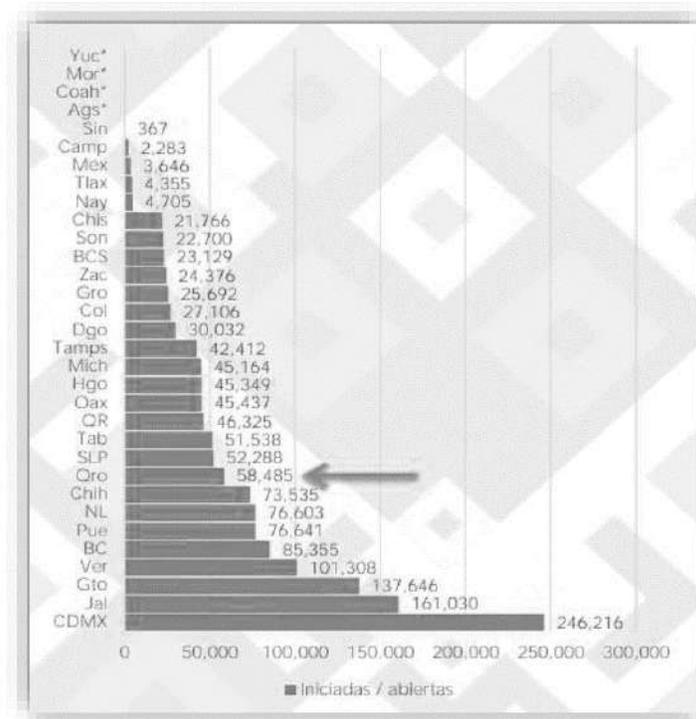
"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### 10.7.3 Averiguaciones previas y carpetas de investigación 2019

En 2019, de acuerdo al Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2020, se iniciaron/abrieron 1'535,489 averiguaciones previas, investigaciones y carpetas de investigación en las entidades federativas. Las que más tuvieron, fueron Ciudad de México con 246,216, Jalisco con 161,030 y Guanajuato 137,646.<sup>20</sup>

En Querétaro se iniciaron/abrieron 58,485 averiguaciones previas y carpetas de investigación (lugar 9 en el país).

**Gráfica 56. Averiguaciones previas y carpetas de investigación determinadas 2019**



**Fuente: Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2020**

<sup>20</sup> COESPO. Elaboración propia con base en INEGI (2020). Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal 2020, México, URL: <https://bit.ly/3m8SPUJ>.

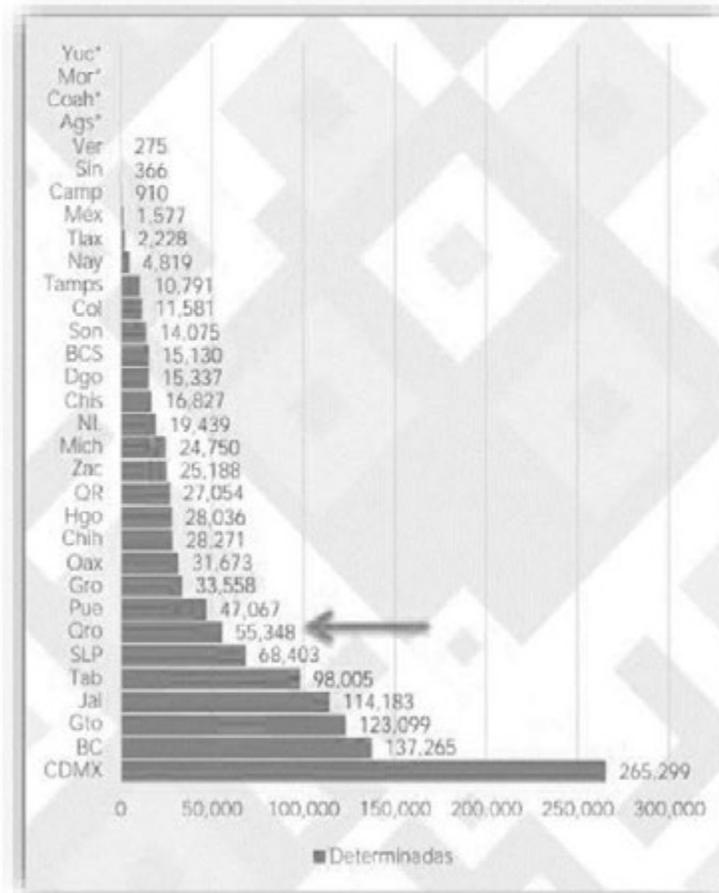


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

En 2019, fueron determinadas 1'220,554 averiguaciones previas, investigaciones y carpetas de investigación en las entidades federativas. Las que más determinaron, fueron la Ciudad de México con 265,299, Baja California con 137,265 y Guanajuato con 123,099.

En Querétaro hubo 55,348 averiguaciones previas, investigaciones y carpetas de investigación determinadas (colocándose en el lugar 7 en el país).

**Gráfica 57. Averiguaciones previas, investigaciones y carpetas de investigación cerradas, 2019**



Fuente: Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2020

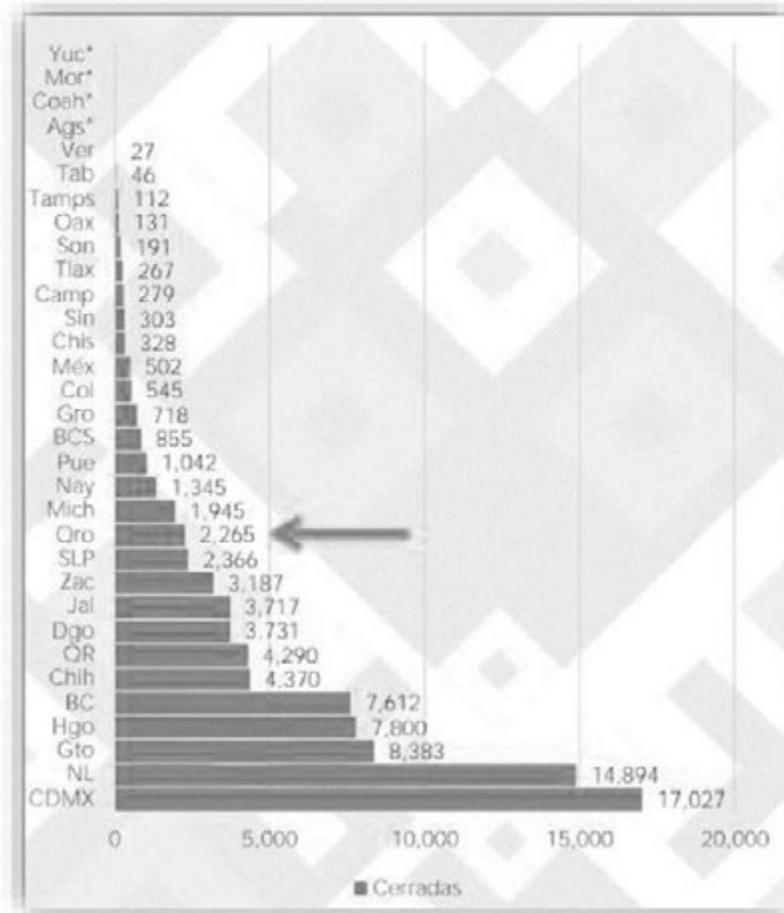


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

En 2019, se reportaron 88,278 averiguaciones previas, investigaciones y carpetas de investigación cerradas en las entidades federativas. Las que más tuvieron, fueron la Ciudad de México con 17,027, Nuevo León 14,894 y Guanajuato 8,383.

En Querétaro se reportaron 2,265 averiguaciones previas, investigaciones y carpetas de investigación cerradas (lugar 12 en el país).

**Gráfica 58. Averiguaciones previas y carpetas de investigación cerradas, 2019**



Fuente: Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2020

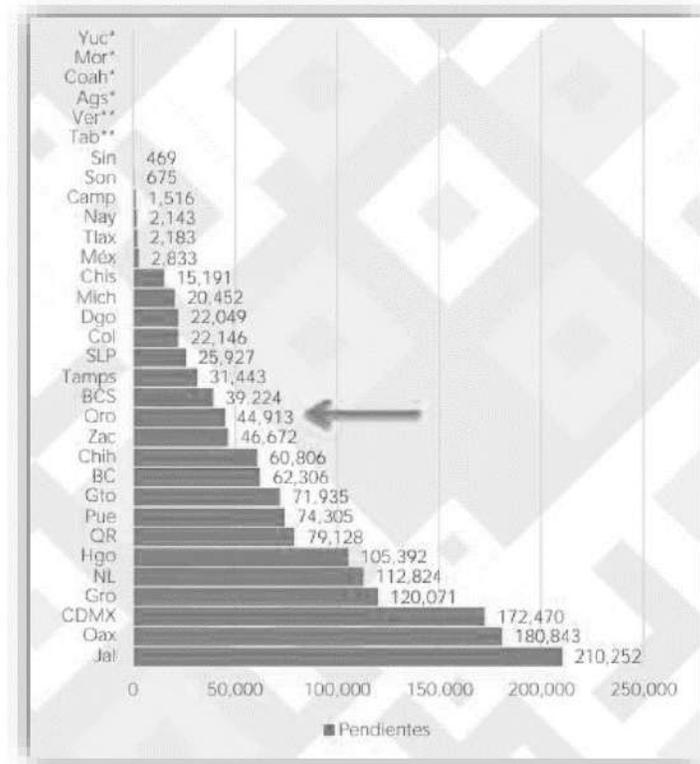


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

En 2019, quedaron pendientes 1'528,168 averiguaciones previas, investigaciones y carpetas de investigación en las entidades federativas. Las que más tuvieron, fueron Jalisco con 210,252, Oaxaca 180,843 y Ciudad de México 172,470.

En Querétaro quedaron 44,913 averiguaciones previas, investigaciones y carpetas de investigación pendientes (lugar 13 en el país).

**Gráfica 59. Averiguaciones previas y carpetas de investigación pendientes, 2019**



**Fuente: Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2020**

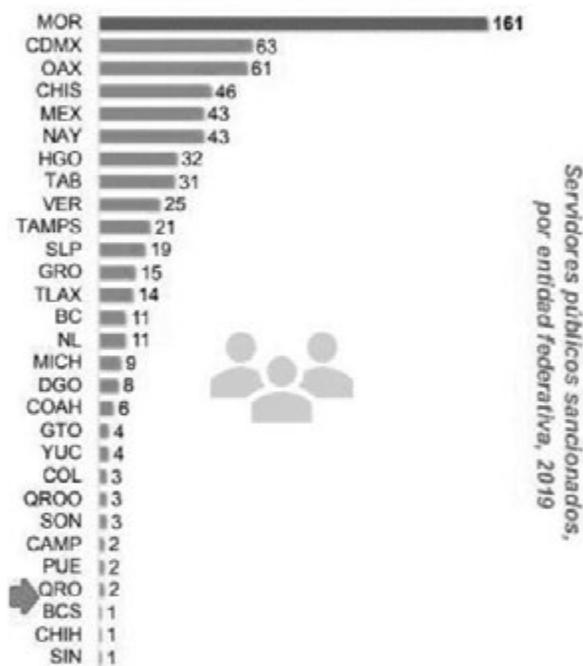
Las investigaciones relativas al tema permiten analizar solamente algunos elementos del sistema de procuración e impartición de justicia, por ejemplo, el número de carpetas de investigación; sin embargo, de acuerdo con el *Censo Nacional de Impartición de Justicia Estatal* (INEGI, 2020), se tuvo un registro durante 2019, que se sancionaron a 645 servidores públicos por su responsabilidad en la comisión de faltas administrativas, de ellos 88.4% se



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

encontraban adscritos a órganos jurisdiccionales y 11.6% a órganos administrativos. Del total de 585 fueron sancionados por faltas graves. Morelos fue la entidad que registró una mayor cantidad de servidores públicos sancionados.

**Gráfica 60. Servidores públicos sancionados por entidad federativa 2019**



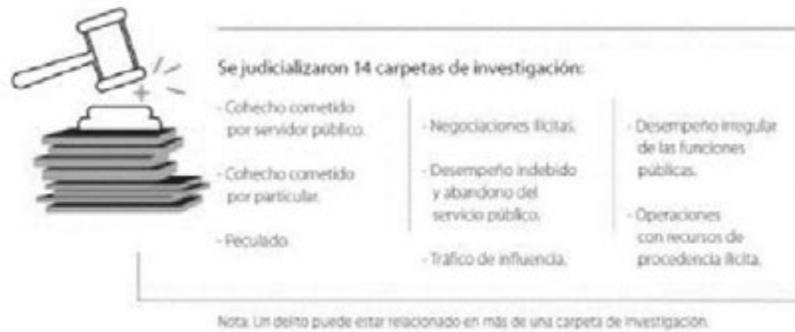
Fuente: CNJE 2020; INEGI.

En el Estado de Querétaro durante 2020 se investigaron diversos delitos que señala nuestra legislación sustantiva penal en materia de combate a la corrupción, tales como: Desempeño Indebido del Servicio Público, Desempeño Irregular de las Funciones Públicas, Coalición de Servidores Públicos, Peculado, Cohecho cometido por Servidor Público, Enriquecimiento Ilícito, Negociaciones Ilícitas, Tráfico de Influencia, Delitos contra la Administración de Justicia y, Cohecho cometido por Particulares.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Imagen 5. Judicialización de carpetas de investigación 2019**

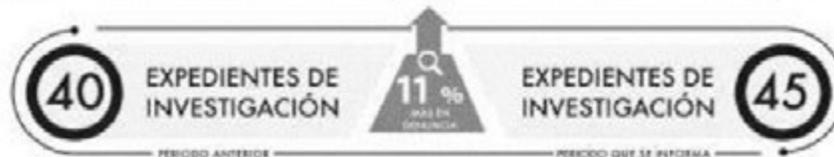


**Fuente: SEGUNDO INFORME DE LA FCC**

Se incrementó un 25% con relación al año 2019 la vinculación a proceso de personas relacionadas con hechos de corrupción, y por primera vez en el 2020, mediante resolución judicial, se disolvió a una empresa que se relacionó con hechos de corrupción, al haber obtenido un pago millonario por la prestación de un servicio de capacitación que jamás prestó. De tal forma que la sanción por los hechos de corrupción, no sólo se limitan a los servidores públicos, sino también para aquellos particulares que se involucran en los mismos.

Para el año 2021, derivado de las denuncias formuladas, se iniciaron 45 expedientes de investigación relacionados con hechos de corrupción.<sup>21</sup> Esta cifra representa un once por ciento más en comparación con el mismo periodo inmediato anterior, lo que refleja el combate a la impunidad.

**Imagen 6. Denuncias ante la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción 2020**



**Fuente: TERCER INFORME DE LA FECC de Querétaro**

<sup>21</sup> FECC (2021) <https://fiscaliageneralqro.gob.mx/Transparencia-Informes/2020-3erInformeFanticorruption.pdf>



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Por lo que en relación con el 2020 sólo se incrementó en un 11% la denuncia por delitos de corrupción, si bien ello representa el combate a la impunidad se requiere de una mayor participación de la ciudadanía. Asimismo, se judicializaron 18 expedientes, llevando ante los tribunales a 21 personas, que fueron vinculadas a proceso, y que pertenecen a los ámbitos siguientes:

**Imagen 7. Judicialización de carpetas de investigación 2021**



**FUENTE: TERCER INFORME DE LA FECC de Querétaro**

El trabajo realizado por la FECC, destaca por su exhaustividad, respecto a temas contables, financieros y fiscales de las personas que se encuentran relacionadas con alguna investigación, en ese sentido, durante el 2020 se dictaron 579 actos de investigación, en los casos que las disposiciones aplicables así lo exigen se obtuvieron mediante la debida autorización judicial, dirigidos a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Sistema de Administración Tributaria, así como a dependencias Federales, Estatales, Municipales, particulares y fedatarios públicos, es decir un trabajo coordinado.

Luego entonces, tenemos que la valoración que tiene la población respecto a los efectos que genera la corrupción, particularmente la impunidad en la vida cotidiana a partir de la percepción que se tiene del sistema de procuración e impartición de justicia en el país, que como ya se apreció, está profundamente cuestionado, prevalece la desconfianza en el funcionamiento y en la ética de los policías, ministerios públicos y jueces.

Es decir, hoy en día la seguridad pública, la procuración e impartición de justicia enfrentan una crítica ciudadana que apunta hacia la ineficiencia y la corrupción. Se requiere tomar acciones para recuperar la confianza y credibilidad que ofrezca las condiciones para hacer prevalecer una verdadera autoridad legítima ante los ojos de la ciudadanía.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Para ello, es necesario considerar los efectos que tiene el no contar con un eficaz sistema de denuncia, ya que este es un elemento que garantiza una importante contribución al estado de derecho, en consecuencia, a una eficiente procuración e impartición de justicia.

Por otro lado, aunque los datos de las encuestas citadas permiten conocer una parte del problema, no ayudan a identificar las causas de estos rezagos; por ejemplo, no señalan si este problema se debe a la falta de recursos humanos, de profesionalización de los servidores públicos, de herramientas digitales o una combinación de estos elementos. En ese tenor, ha surgido el interés por conocer elementos que intervienen en este rezago, por ejemplo, el Informe de Evaluación Mutua para México sobre Medidas Antilavado y Contra la Financiación del Terrorismo del Grupo de Acción Financiera Internacional, señala que existen problemas en el intercambio de información entre las dependencias encargadas de dar seguimiento y resolución a las investigaciones en materia de corrupción; asimismo, se enfatiza en la falta de acceso a información, que permita apoyar los procesos.

Por lo que, es importante resaltar los porcentajes de causas penales concluidas en comparación con aquellas que se encuentran rezagadas, el INEGI señala, que existe una sobrecarga de trabajo para los organismos encargados de impartir justicia en el ámbito federal, toda vez que los datos muestran que el rezago es de al menos 7,500 causas penales (lo que representan el doble de las causas penales iniciadas entre el 2015 y 2017). En este caso, el Estado de Querétaro presenta un porcentaje de conclusión de causas penales de 134.62%, frente a un 92.31% de rezago, porcentajes que se acercan a los estados que están por encima o muy cerca del 100% de procesos inconclusos, aspecto que puede apreciarse en la Tabla 18.

Un aspecto más que destacar –y que es percibido por la ciudadanía– es que, según los informes de INEGI, solamente 1 de cada 100 averiguaciones por hechos de corrupción concluyen en sentencias condenatorias, están por encima o muy cerca del 100% de procesos inconclusos.

**Tabla 19. Porcentaje de causas penales, concluidas y rezagadas con respecto a las iniciadas en el periodo 2015-2017, entidades federativas seleccionadas**

| Entidad             | Porcentaje de conclusión | Porcentaje de rezago |
|---------------------|--------------------------|----------------------|
| Aguascalientes      | 7.60%                    | 92.31%               |
| Baja California     | 22.73%                   | 157.58%              |
| Baja California Sur | 18.18%                   | 139.39%              |
| Campeche            | 33.33%                   | 93.33%               |
| Coahuila            | 85.71%                   | 135.71%              |
| Colima              | 33.33%                   | 0.00%                |



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

| Entidad          | Porcentaje de conclusión | Porcentaje de rezago |
|------------------|--------------------------|----------------------|
| Chiapas          | 92.24%                   | 286.21%              |
| Ciudad de México | 43.57%                   | 57.79%               |
| Durango          | 69.23%                   | 161.54%              |
| Guerrero         | 322.50%                  | 555.00%              |
| Hidalgo          | 99.17%                   | 119.17%              |
| Jalisco          | 70.93%                   | 183.14%              |
| México           | 45.50%                   | 83.83%               |
| Michoacán        | 6.45%                    | 233.87%              |
| Morelos          | 225.53%                  | 46.81%               |
| Nayarit          | 50.00%                   | 194.44%              |
| Nuevo León       | 58.17%                   | 67.32%               |
| Oaxaca           | 0.43%                    | 160.00%              |
| Puebla           | 7.29%                    | 26.04%               |
| <b>Querétaro</b> | <b>134.62%</b>           | <b>92.31%</b>        |
| Quintana Roo     | 27.78%                   | 88.89%               |
| San Luis Potosí  | 0.00%                    | 10.00%               |
| Sinaloa          | 138.10%                  | 28.57%               |
| Sonora           | 74.47%                   | 129.79%              |
| Tabasco          | 76.19%                   | 100.00%              |
| Tamaulipas       | 0.94%                    | 61.50%               |
| Tlaxcala         | 120.69%                  | 431.03%              |
| Veracruz         | 53.97%                   | 353.97%              |
| Yucatán          | 33.33%                   | 91.67%               |

Fuente: INEGI, CNIJE, 2016-2018, disponible en: [http:// www.beta.inegi.org.mx/programas/cnije/2018/](http://www.beta.inegi.org.mx/programas/cnije/2018/)

Como se advirtió, estos aspectos son percibidos por la población, ya que, de acuerdo con su apreciación, la impunidad genera varios impactos en el día a día, ya sea en el desarrollo social y económico; así como afectaciones a los recursos y presupuesto público, mermando la calidad de los servicios públicos, falta de confianza en las instituciones (específicamente de aquellas encargadas de impartir justicia) y la falta de cumplimiento de la ley; véase el Esquema siguiente:



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Tabla 20. Esquema Efectos de la impunidad según la población participante en las etapas del proceso de consulta ciudadana.**

|  |
|--|
| <b>Foros de consulta</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abuso de autoridad.</li> <li>• Impacto en el desarrollo económico y social.</li> <li>• Poca credibilidad en el sistema de justicia.</li> <li>• Baja calidad en obras y servicios públicos.</li> <li>• Mayor incidencia en hechos sancionables.</li> </ul>   |
| <b>Grupos focales</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de castigo a los grupos delictivos.</li> <li>• Falta de compromiso del gobierno.</li> <li>• Sistema de justicia ineficiente.</li> <li>• Leyes obsoletas (quebrantadas).</li> <li>• El gobierno involucrado en actos de corrupción.</li> <li>• Sobornos a jueces.</li> <li>• Afectaciones a economía familiar.</li> <li>• Encubrimiento.</li> <li>• Desinformación.</li> </ul> |
| <b>Panel de expertos</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reduce la confianza en las instituciones.</li> </ul>   |
| <b>Encuesta electrónica</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cumplimiento de lo establecido en la ley.</li> </ul>   |

**Fuente: Dirección General de Política Anticorrupción, SESAEMM; con base en Proceso Integral de Consulta Ciudadana 2019.**

Por lo que se puede inferir que el fenómeno de la corrupción es -como se ha advertido- sistémico, por lo que genera efectos en diversas esferas de la población y no solamente en la percepción y confianza ciudadana, sino que, de acuerdo con la consulta pública, estos efectos son visibles en la economía familiar, siendo así un catalizador de desigualdad e inherentemente se vincula con un acceso inequitativo a los derechos humanos, que por ende, afecta el desarrollo humano y social.

Las opiniones antes expuestas guardan estrecha relación con las estadísticas respecto a la impartición de justicia y resolución de casos vinculados con hechos de corrupción, por ejemplo, el Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal 2016- 2018, señala que en 2017 el 83% de las carpetas de presunción de delitos estuvieron relacionadas con abuso de autoridad, cohecho 6% y ejercicio indebido de funciones 6%; mientras que delitos como peculado, enriquecimiento ilícito y tráfico de influencias representaron porcentajes menores.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## 11. Prioridades de la Política Estatal Anticorrupción

La PEA es resultado de la integración de diversas perspectivas, el análisis de evidencia y los hallazgos presentados que buscan controlar y combatir el fenómeno de la corrupción de forma sistémica, lo que permitirá el establecimiento de acciones concretas y proyectos específicos que incidan de forma positiva en la disminución y control de condiciones que propician la prevalencia de actos de corrupción. Cuenta con 4 ejes estratégicos que cubren las aristas relacionadas a la problemática identificada en cada eje, por lo que su atención debe ser de forma simultánea e integral, evitando el enfoque de forma individual en alguna de las temáticas y por el contrario sumando desde diversos frentes al combate y control de la corrupción desde el ámbito institucional e involucrando a la sociedad, modificando así la percepción y uso de normas sociales que justifican su existencia.

A lo largo de este diagnóstico se ha presentado evidencia que sustenta la relevancia y alcance del problema público que da sustento a esta Política Estatal Anticorrupción, a saber, la corrupción en Querétaro, esto es, prevenirla, detectarla y sancionarla eficazmente. Derivado del análisis presentado, es posible sintetizar que en Querétaro prevalecen una serie de condiciones institucionales, administrativas y sociales que generan riesgos de corrupción en distintos ámbitos, y que pueden implicar un control eficaz de este fenómeno.

A manera de recapitulación, se hacen notar las principales causas problemáticas identificadas en el diagnóstico. De forma general, y en consonancia con los dos elementos sobre los cuales descansa la definición de corrupción propuesta en esta política (corrupción como ilegalidad y corrupción como norma social) se identifican cuatro factores problemáticos de primer orden que, a su vez, se desprenden en diez causas de segundo orden.

- **Causa 1.** Prevalencia de altos niveles de impunidad en materia de faltas administrativas y delitos de corrupción
- **Causa 2.** El área de oportunidad en la institucionalización de un servicio profesional de carrera, que pudiera propiciar la arbitrariedad en los entes públicos.
- **Causa 3.** La existencia de áreas de riesgos que propician la corrupción en las interacciones entre gobierno y sociedad. (Trámites y acceso a programas y servicios públicos)
- **Causa 4.** La falta de involucramiento de la sociedad en el control y combate de la corrupción.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### 11.1 Alineamiento de prioridades

La estructura temática del diseño de la PEA se sustenta en los **4 ejes estratégicos** planteados en la PNA, **4 principios transversales**, así como **40 prioridades** analizadas y organizadas para la PEA, tal y como se muestra a continuación:

**Imagen 8. Ejes estratégicos y principios transversales**



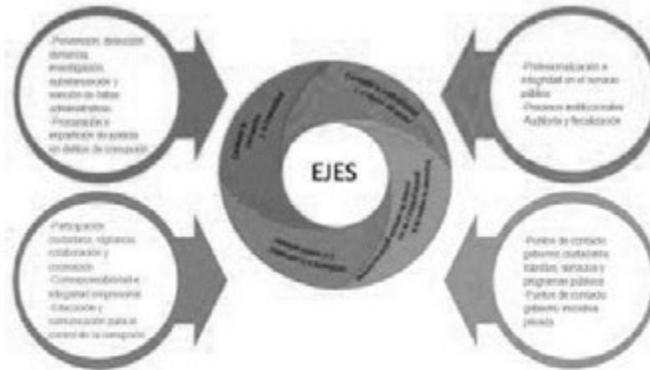
**Elaboración propia FUENTE: PNA**

Cada uno de los ejes estratégicos se divide en temas que facilitan su análisis, siendo el siguiente:



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Imagen 9. Temas de análisis de los ejes de la PEA**



**Elaboración propia FUENTE: PNA**

Conviene destacar que, en el marco de esta PEA, los cuatro ejes estratégicos se encuentran estrechamente interrelacionados bajo una lógica de integralidad, orientando su acción al combate de aquellas causas y efectos (descritos en el árbol de problemas) que inciden de manera directa en la prevalencia de actos de corrupción en el Estado de Querétaro. De tal suerte que el éxito de la política dependerá de la posibilidad de articular ejes, objetivos y prioridades en acciones y proyectos armónicos en distintos frentes. Con esto, resulta impreciso señalar que la PEA tiene un perfil exclusivamente punitivo, ya que la eficacia de las prioridades que aquí se propongan dependerá, en buena medida, de intervenciones simultáneas que logren incidir en los procesos de prevención, detección, investigación y sanción de hechos de corrupción; así como de fiscalización y control de recursos públicos.

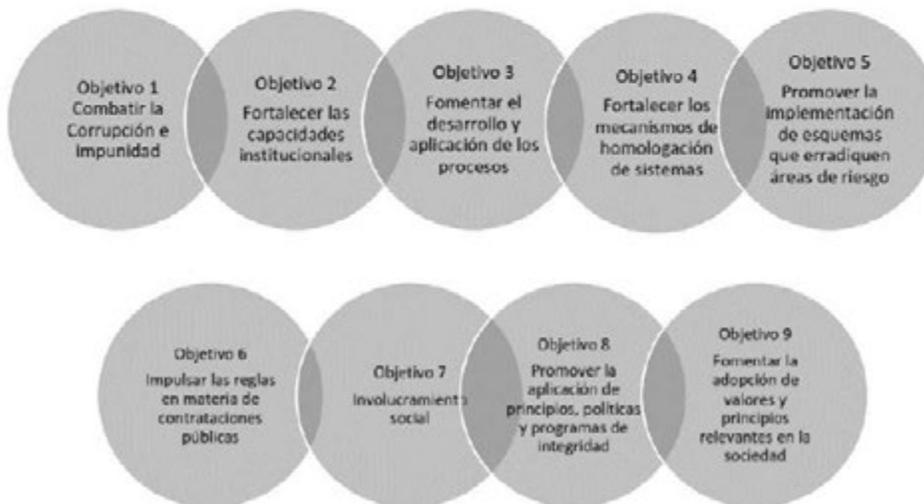


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"



Árbol de Problemas; elaboración propia FUENTE: PNA

### Objetivos Específicos





SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Objetivo 1:** A través de la sanción efectiva a quienes se aparten de los principios rectores del servicio público.

**Objetivo 2:** Mediante la profesionalización y el servicio de carrera de los servidores públicos a fin de que cuenten con habilidades y aptitudes para el eficiente desempeño de sus funciones.

**Objetivo 3:** Para lograr la estandarización y la agilización de los pasos internos de la actividad gubernamental.

**Objetivo 4:** Detección de sistemas útiles en todos los niveles de gobierno para que, a través de la firma de convenios de colaboración sean aplicados y utilizados en los entes correspondientes.

**Objetivo 5:** Mediante la consolidación de los controles específicos para cada zona de riesgo específica.

**Objetivo 6:** A través de la difusión de los lineamientos normativos que rigen las contrataciones públicas, a efecto de que los servidores públicos encargados de llevar a cabo dichas contrataciones conozcan su marco de actuación.

**Objetivo 7:** Con la activa participación ciudadana, que abone a la transparencia y vigilancia de la actuación gubernamental.

**Objetivo 8:** Por medio de la difusión de Código de Ética y Código de Conducta, así como el fortalecimiento de los Comités de la materia.

**Objetivo 9:** Con la ayuda de capacitaciones dirigidas a la ciudadanía, cuyo propósito sea la concientización de las problemáticas sociales y sus consecuencias.

Por mencionar un ejemplo, no es posible concebir un combate eficaz a la impunidad sino se combina con estrategias que fortalezcan las capacidades de las instancias de control interno, y de procuración e impartición de justicia; con herramientas que incrementen de manera significativa el involucramiento activo de la sociedad por medio de la denuncia. Asimismo, no se puede suponer un fortalecimiento de la participación ciudadana y de la corresponsabilidad social en el control de la corrupción, sin un correlato institucional y administrativo que, por una parte, propicie el diálogo y la cocreación y que, por otra, inhiba riesgos de corrupción existentes en los puntos de contacto entre gobierno y sociedad. Esta



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

interrelación de ejes se torna relevante al momento de encarar un problema sistémico, como es la corrupción.

## 11.2 Prioridades de política pública

Derivado del diagnóstico presentado anteriormente, y de la articulación de la PNA en 4 ejes estratégicos y 10 objetivos específicos, a continuación, se presenta un conjunto de 40 prioridades que definen el rumbo estratégico de atención del problema de la corrupción. En concordancia con lo hasta aquí expuesto, las prioridades se clasifican por cada uno de los 4 ejes estratégicos y los 10 objetivos específicos. Cabe insistir que con base estas prioridades se define una estrategia amplia de acción estatal que no es limitativa de otras potenciales acciones que puedan desarrollar los entes públicos para el control de la corrupción.

Es necesario precisar que las prioridades aquí propuestas no hacen referencia a proyectos específicos, es decir, no se deben confundir con acciones programáticas o estrategias que contienen elementos concretos delimitados. (En el Anexo 3 de este documento, se incluye un listado con propuestas específicas por prioridad que pueden ser retomadas para su eventual aplicación, en función a su alineación a los Ejes de la PNA. Dichas propuestas podrán ser retomadas por los Sistemas Estatales Anticorrupción en el desarrollo de sus propias políticas y sus programas de implementación)

La PNA establece avenidas amplias para que, a través de un proceso de implementación progresivo liderado por los integrantes del Comité Coordinador, se aterricen acciones, proyectos, compromisos y metas específicas que atiendan la realidad nacional, federal, regional y local.<sup>132</sup> En cada caso, se proponen de manera enunciativa un conjunto de integrantes del Comité Coordinador como líderes de la implementación para cada prioridad, así como una clasificación de plazos para su ejecución. Los plazos de potencial ejecución propuestos son:

- Corto plazo: hasta tres años.
- Mediano plazo: hasta seis años.
- Largo plazo: más de seis años.

## 11.3 Objetivos por EJE

A continuación, se enlistan los 4 ejes estratégicos y las 40 prioridades que integran la PEA, señalando los líderes de su implementación. En las prioridades donde se indica SECON deberá entenderse que atenderá las mismas de acuerdo con las atribuciones que tiene



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

conferidas, pudiendo ser el caso que en algunas de ellas únicamente sea quien coordine a los Órganos Internos de Control de los Entes para el cumplimiento de la prioridad).

## **Eje 1.** **Combatir la corrupción y la impunidad**

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

### **Objetivo específico 1.**

Promover los mecanismos de coordinación de las autoridades competentes para la mejora de los procesos de prevención, denuncia, detección investigación, substanciación, resolución y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción.

#### **Prioridad 1.**

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

**Líderes de implementación:** SECON, TJAEQ, ESFEQ.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** Implementar un acuerdo de coordinación administrativo entre los líderes de implementación donde las tres instituciones líderes quedan obligados a compartir, intervenir para sancionar faltas administrativas graves y no graves.

#### **Prioridad 2.**

Asegurar la coordinación entre instituciones encargadas de la detección e investigación de hechos de corrupción con las autoridades competentes en materia fiscal y de inteligencia financiera.

**Líderes de implementación:** SECON, FECC y ESFEQ.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** Realizar un acuerdo de coordinación administrativa entre las tres autoridades responsables de la implementación donde se obligan a compartir información de los individuos o personas morales involucradas en hechos de corrupción; de tal forma



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

que tal información coadyuve en la intervención adecuada de los procedimientos administrativos.

### **Prioridad 3.**

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 de la Plataforma Digital Nacional y Estatal.

**Líderes de implementación:** SECON y FECC (SESEA).

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** 1.-Se establecería un sistema de difusión permanente en los funcionarios públicos de los tres poderes y niveles de Gobierno de las sanciones a las que se pueden hacer acreedores en casos de faltas administrativas o actos de corrupción; 2.- Se digitalizarán en SECON las declaraciones patrimoniales de los funcionarios públicos, ejercicio con SEA de tal forma que se puedan identificar posibles casos de enriquecimiento inexplicable.

### **Prioridad 4.**

Implementar estrategias efectivas para la difusión de las obligaciones de transparencia y publicación de información proactiva en materia de prevención, denuncia, detección, investigación, resolución y sanción de hechos de corrupción.

**Líderes de implementación:** INFOQRO, SECON, SPyPC, TJAEQ, FECC, ESFEQ, CJPJEQ y CPC.

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** Se publicará e informará de forma periódica a través de los portales públicos y los canales de difusión institucionales (Internet, redes sociales o plataformas digitales, etc.), estatales y municipales de la importancia de prevenir y denunciar conductas probables de hechos de corrupción.

### **Prioridad 5.**

Impulsar la mejora y homologación en el ámbito estatal y municipal de protocolos y procesos de presentación de denuncias y alertas por hechos de corrupción por parte de ciudadanos, contralores y otros esquemas de participación social, e instituciones de fiscalización y control interno competentes.

**Líderes de implementación:** SECON, SPyPC, FECC, CJPJEQ y ESFEQ.

Largo Plazo

**Eje estratégico:** 1.-Se establecerá un acuerdo de coordinación entre las instituciones líderes para lograr un formato único de denuncia de esta prioridad; 2.- Dicho formato será difundido ampliamente en los portales públicos y canales de difusión institucional; así como



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

en organismos empresariales, organizaciones civiles, colegios de profesionales e instituciones académicas.

**Prioridad 6.**

Generar y ejecutar procesos homologados en el ámbito estatal y municipal de protección a denunciantes, alertadores, testigos, servidores públicos expuestos, peritos y víctimas de hechos de corrupción.

**Líderes de implementación:** SECON y FECC.

Largo Plazo

**Eje estratégico:** Se establecerá en el Presupuesto de Egresos una partida presupuestal destinada para tal efecto.

**Objetivo específico 2**

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

**Prioridad 7.**

Establecer una política criminal en materia de delitos por hechos de corrupción.

**Líderes de implementación:** FECC y CJPJEQ.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** Se presentará al Legislativo una reforma a La Ley de Responsabilidades Administrativas donde se incrementarán las sanciones administrativas a quienes incurran en faltas administrativas y/o hechos de corrupción, así como una reforma al Código Penal donde se incrementen las penas y sanciones por hechos de corrupción juzgados por la autoridad competente.

**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.

**Líderes de implementación:** SECON, TJAEQ, FECC, ESFEQ, CJPJEQ y CPC (SESEA).

Corto Plazo

**Prioridad 9.**

Fortalecer las capacidades de investigación de la Fiscalía General del Estado de Querétaro en materia de delitos por hechos de corrupción.

**Líderes de implementación:** FECC y CPC.

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** Se dotará e incluirá una partida presupuestal suficiente para que las facultades de investigación de hechos de corrupción se puedan llevar a cabo de manera eficiente.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

#### **Prioridad 10.**

Implementar mecanismos de gobierno abierto que fortalezcan las acciones de combate a la corrupción por parte de las instancias encargadas de la investigación, substanciación, determinación y resolución de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción.

**Líderes de implementación:** INFOQRO, SECON, SPyPC, TJAEQ, FECC, ESFEQ, CJPJEQ y CPC.

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** 1.- Con el establecimiento de un portal digital único de trámites ante los gobiernos estatal y municipales que homologue la simplificación administrativa en la obtención de actas, permisos, licencias etc. Se establecerá un sistema de gobierno abierto que evite la discrecionalidad de funcionarios en el otorgamiento de dichos permisos y la facilidad administrativa digitalizada de tal forma que sea disminuida en forma significativa la corrupción administrativa; 2.- Asimismo ese portal digital deberá contener un apartado de quejas ante abusos de poder, que facilite la denuncia por parte del ciudadano afectado, servidor público amenazado o cualquier persona que se vea afectada por una conducta indebida de un funcionario público o que sea víctima de un hecho de corrupción, asegurando el anonimato del denunciante; y 3.- Con este sistema digitalizado se logrará facilitar y apoyar en las tareas asignadas a estas áreas responsables del combate a la corrupción.



### **Eje 2.**

#### **Combatir la arbitrariedad y el abuso del poder**

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

#### **Objetivo Específico 3**

Fortalecer el servicio público mediante servicios profesionales de carrera y mecanismos de integridad a nivel estatal y municipal, bajo principios de mérito, eficiencia, consistencia estructural, capacidad funcional, ética e integridad.

#### **Prioridad 11.**

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



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Líderes de implementación:** SECON, ESFEQ y CJPJEQ.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** 1.- Se establecerá como obligatorio para los servidores públicos estatales y municipales cursar y aprobar un curso de Ética que certifique la capacidad del servidor público de entender que las instituciones públicas son para servir a los ciudadanos, no para abusar de ellos; 2.- Se determina como ejercicio voluntario de transparencia, para los funcionarios públicos, la presentación de la declaración 5 de 5 para prevenir conflictos de interés, lo cual se realizará en apego a los lineamientos que la regulan.

#### **Prioridad 12.**

Promover el diseño, implementación y evaluación del desempeño 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.

**Líderes de implementación:** SECON, SECUL, ESFEQ y CJPJEQ.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** En forma adicional a lo señalado en el punto anterior se promoverán cursos de Desarrollo Organizacional, Civismo, inglés, Liderazgo, Computación, Pintura, Literatura, Historia de México y Universal y los que se determinen necesarios de tal manera que los servidores públicos sientan que en forma adicional a su trabajo se están desarrollando en otras actividades que les permiten un mejor desarrollo como seres humanos.

#### **Prioridad 13.**

Generar bases y criterios mínimos para el diseño, desarrollo y ejecución de programas de recursos humanos en el servicio público, en colaboración con la Comisión Permanente de Contralores del Estado de Querétaro.

**Líderes de implementación:** SECON, SECUL, ESFEQ, CJPJEQ.

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** Desarrollar lineamientos, en los que se definirán y establecerán de manera clara y precisa lo relativo a los programas en materia de recursos humanos, a fin de que se encuentren regulados y permitan el desarrollo transparente y ordenado de los mismos.

#### **Prioridad 14.**

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.

**Líderes de implementación:** SECON, ESFEQ, CJPJEQ.

Largo Plazo



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Eje estratégico:** Desarrollar lineamientos en materia de servicios profesionales en los cuales se detallará las particularidades requeridas de cada uno de los empleos cargos o comisión, así mismo deberán realizarse con una óptica totalmente incluyente.

#### **Objetivo Específico 4**

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

#### **Prioridad 15.**

Implementar un modelo de evaluación del desempeño del Sistema Estatal Anticorrupción, junto con una metodología estatal de anexo transversal presupuestal en materia de combate a la corrupción.

**Líderes de implementación:** SECON, SPyPC, CPC y SESEA.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** 1.- A través del portal único de tramites establecer una ventana de evaluación donde quien utilice el portal digitalizado exprese una evaluación matricial semaforizada acerca de la simplificación regulatoria y administrativa, así como la eliminación de posibles actos de corrupción en el trámite correspondiente; 2.- Involucrar en los CPC a organismos empresariales, instituciones académicas y organizaciones de sociedad civil así como colegios de profesionales, de tal manera que funjan en el PEA como contralores sociales y contribuyan en la mejora del mismo.

#### **Prioridad 16.**

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

**Líderes de implementación:** INFOQRO, SPyPC, SECON, ESFEQ y CPC.

Mediano Plazo

#### **Prioridad 17.**

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

**Líderes de implementación:** SECON y ESFEQ.

Mediano Plazo



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Eje estratégico:** Capacitar en técnicas administrativas de planeación, contabilidad, finanzas y control presupuestal a todos los funcionarios estatales y municipales involucrados en esas tareas de tal forma que sean eficientes y eficaces en el uso del presupuesto público.

**Prioridad 18.**

Impulsar políticas de archivo y procesos homologados de gestión documental, en colaboración con la Dirección Estatal de Archivos que mejoren la calidad de la información que las entidades públicas registran mediante sistemas informáticos actualizados.

**Líderes de implementación:** INFOQRO, SECON, ESFEQ, CJPJEQ.

Largo Plazo

**Eje estratégico:** Participación en acciones conjuntas referentes a la gestión documental y el adecuado registro y archivo de las documentales emanadas de la administración pública, así como la capacitación del personal con la finalidad de crear registros de calidad.

**Objetivo Específico 5**

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

**Prioridad 19.**

Impulsar la coordinación entre la Secretaría de la Contraloría, la Entidad Superior de Fiscalización del Estado de Querétaro y los integrantes de la Comisión Permanente de Contralores del Estado de Querétaro para la homologación y simplificación de normas, procesos y métodos de control interno, auditoría y fiscalización conforme a lo señalado por el Sistema Nacional de 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, de los procedimientos de investigación y sanción de faltas administrativas, así como hechos de corrupción.

**Líderes de implementación:** SECON y ESFEQ.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** Realizar todos aquellos convenios de colaboración necesarios que propicien procesos y normas de mayor eficiencia y eficacia y que den como resultado un gobierno altamente transparente.

**Prioridad 20.**

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



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Líderes de implementación:** SECON, ESFEQ, CPC (SESEA).

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** 1.- Establecer un área especializada en análisis de datos dedicada enteramente a evaluación de las políticas públicas y desarrollo de propuestas de mejora de las mismas; 2.- Construir un mapeo de procesos internos de gestión y de tramitología para identificar los puntos de dolor y los cuellos de botella de los mismos.

### Eje 3.

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

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

### Objetivo Específicos 6

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

#### Prioridad 21.

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.

**Líderes de implementación:** SECON y CPC.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** 1.- Desarrollo un proceso o formato homologado de intercambio de información aplicable entre diferentes dependencias gubernamentales; 2.- Desarrollar una herramienta digital para contacto y atención a la ciudadanía, facilitando la obtención de información, formato y trámites generales para la población.

#### Prioridad 22.

Fortalecer mecanismos de evaluación de los programas presupuestarios con enfoques de derechos humanos y gestión de riesgos de corrupción.

**Líderes de implementación:** SECON y CPC (SESEA)

Mediano Plazo



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Eje estratégico:** Desarrollo de foros y consejos en conjunto con la sociedad civil para evaluación en materia de uso de recursos y respeto a los derechos humanos de los resultados de programas presupuestarios del gobierno.

**Prioridad 23.**

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 la Comisión de Mejora Regulatoria del Estado de Querétaro.

**Líderes de implementación:** SECON y CPC.

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** Participación en acciones conjuntas de mejora, actualización y transparencias con las dependencias involucradas, desarrollo de convenios de colaboración en materia de evaluación ciudadana.

**Prioridad 24.**

Generar un sistema único que integre información sobre las políticas sociales, que incluya un catálogo estatal de programas sociales y un padrón universal de beneficiarios que aproveche la información pública existente.

**Líderes de implementación:** SECON, INFOQRO y CPC.

Largo Plazo

**Eje estratégico:** Generar un portal único donde se recopile la información de los programas sociales, definiendo objetivos, reglas de operación y medición de resultados.

**Objetivo específico 7**

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

**Prioridad 25.**

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.

**Líderes de implementación:** SECON, ESFEQ, CJPJEQ y CPC.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** Creación de un programa de fomento a los consejos, observatorios y laboratorios de colaboración gobierno y sociedad, desarrollando campañas de comunicación de estos dentro de organizaciones de la sociedad civil.

**Prioridad 26.**



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Fomentar la conformación de una coalición de empresas íntegras que impulse la adopción de buenas prácticas nacionales e internacionales en la materia dentro del sector productivo.

**Líderes de implementación:** SECON y CPC.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** Creación de un programa estatal de evaluación de prácticas empresariales, con campañas de certificación para el sector privado.

#### **Prioridad 27.**

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.

**Líderes de implementación:** ESFEQ, SECON y CPC.

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** Establecer en carácter de obligatorio para el servicio público la presentación de declaraciones patrimoniales y de intereses a todo funcionario público medio y alto.

#### **Prioridad 28.**

Desarrollar e implementar políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que fortalezca la rendición de cuentas y la vigilancia social en materia de infraestructura, obra pública y asociaciones público-privadas.

**Líderes de implementación:** INFOQRO, SECON, ESFEQ y CPC.

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** Formar un consejo evaluador de obra pública encargado de evaluar las propuestas de infraestructura estatal, vigilar el uso de los recursos y rendir cuentas de los mismos.

#### **Prioridad 29.**

Desarrollar e implementar un sistema único de información sobre compras y adquisiciones públicas, que incluya un padrón estatal de proveedores de gobierno y un sistema estatal homologado de contrataciones públicas, vinculados a la Plataforma Digital Estatal.

**Líderes de implementación:** INFOQRO, SECON, ESFEQ, CJPJEQ y CPC (SESEA).

Largo Plazo

**Eje estratégico:** Homologar los procedimientos de adquisiciones públicas, a través de un portal centralizado estatal que vincule los diferentes niveles de gobiernos y que sea accesible a través del portal de transparencia.

#### **Prioridad 30.**



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Promover la creación y adopción de criterios y estándares unificados en las compras, contrataciones y adquisiciones públicas, que acoten espacios de arbitrariedad, mejoren su transparencia y fiscalización.

**Líderes de implementación:** SECON, ESFEQ, INFOQRO y CPC.

Largo Plazo

**Eje estratégico:** Homologar los procedimientos de adquisiciones públicas, a través de un portal centralizado estatal que vincule los diferentes niveles de gobiernos y que sea accesible a través del portal de transparencia.



#### Eje 4.

#### Involucrar a la sociedad y el sector privado.

**Objetivo general:** Incentivar el involucramiento de diversos sectores de la sociedad en el control de la corrupción mediante el fortalecimiento e institucionalización de mecanismos de participación, vigilancia y autorregulación social, bajo un enfoque incluyente y con perspectiva de género.

#### Objetivo específico 8

Impulsar el desarrollo de mecanismos efectivos de participación que favorezcan el involucramiento social en el control de la corrupción, así como en la vigilancia y rendición de cuentas de las decisiones de gobierno.

#### Prioridad 31.

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

**Líderes de implementación:** SECON, INFOQRO y CPC.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** Participación en acciones conjuntas referentes al desarrollo de protocolos de atención inclusivos, desarrollo de convenios de colaboración en materia de inclusión y perspectiva de género, así como la realización periódica de capacitaciones que permitan a los servidores públicos identificar el mecanismo de atención que se dará en cada caso en particular.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Prioridad 32.**

Implementar políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que promuevan la participación ciudadana y el ejercicio de derechos en el combate de la corrupción.

**Líderes de implementación:** SECON, INFOQRO y CPC.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** Creación de un programa de vinculación entre el gobierno y las asociaciones civiles.

**Prioridad 33.**

Crear un catálogo estatal de mecanismos de participación social que contribuya a la incidencia formal y efectiva de la vigilancia ciudadana en la prevención y combate de la corrupción.

**Líderes de implementación:** SECON y CPC.

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** Creación de un programa de fomento a los consejos, observatorios y laboratorios de colaboración gobierno y sociedad, desarrollando campañas de comunicación de estos dentro de organizaciones de la sociedad civil.

**Prioridad 34.**

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

**Líderes de implementación:** SECON y CPC (SESEA).

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** Desarrollo de herramientas digitales de contacto con la ciudadanía para poder recibir propuestas de acción desde la sociedad.

**Objetivo específico 9**

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

**Prioridad 35.**

Fortalecer el papel del Comité de Participación Ciudadana (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.

**Líderes de implementación:** CPC y SECON.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** Realizar acciones de difusión de información social acerca de la función y finalidad del Comité de Participación Ciudadana; velar por que el presente Comité se



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

encuentre en todo momento con la totalidad de los miembros que lo integran y se encuentren siempre informados y actualizados de las funciones de su encargo.

**Prioridad 36.**

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

**Líderes de implementación:** SECON y CPC.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** Realizar acciones en conjunto relacionados a mecanismos anticorrupción y una cultura de cumplimiento relativos al sector privado, tales como la difusión de información, a la capacitación y mesas de trabajo; realizar convenios de colaboración desprendidos de los trabajos aquí descritos y para la elaboración de los mismos.

**Objetivo específico 10**

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

**Prioridad 37.**

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.

**Líderes de implementación:** SECON y CPC.

Corto Plazo

**Eje estratégico:** Participación en acciones conjuntas referente a la identificación de fuentes de financiamiento destinadas a proyectos de investigación y creación de redes que contribuyan al combate a la corrupción, tales como promoción, difusión, y mesas de trabajo; desarrollo de convenios de colaboración derivada de las actividades aquí descritas.

**Prioridad 38.**

Adoptar prácticas homogéneas de parlamento abierto en el Poder Legislativo, tendientes a un modelo de estado abierto.

**Líderes de implementación:** ESFEQ, INFOQRO y CPC.

Mediano Plazo

**Eje estratégico:** Realizar los convenios de colaboración derivadas de las prácticas de parlamento abierto y que se traduzcan en un gobierno transparente y eficaz.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

**Prioridad 39.**

Homologar criterios en el ámbito estatal y municipal para la realización de campañas de comunicación sobre la corrupción, sus costos, implicaciones y elementos disponibles para su combate.

**Líderes de implementación:** INFOQRO, SECON, TJAEQ, FECC, ESFEQ, CJPJEQ y CPC.

Largo Plazo

**Eje estratégico:** Realizar seminarios en los que se capacite al personal, se realice un intercambio de ideas, se expongan los hallazgos y avances obtenidos en materia de combate a la corrupción y se realicen los convenios de colaboración que deriven de los trabajos realizados.

**Prioridad 40.**

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

**Líderes de implementación:** SECON y CPC.

Largo Plazo

**Eje estratégico:** Elaborar convenios de colaboración que deriven de los trabajos realizados en conjunto al Sistema Educativo Estatal, en apego al plan Estatal y realizando las modificaciones que se desprenda de los trabajos correspondientes.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

## 12. Implementación, seguimiento y evaluación.

Para un control eficaz respecto de la implementación seguimiento y evaluación, no supone exclusivamente una reforma del gobierno y sus instituciones hacia principios de universalismo, imparcialidad y legalidad; sino que también implica -de manera simultánea- la adecuación gradual de las normas sociales que permiten a la corrupción permanecer y reafirmarse como regla de comportamiento aceptada en México. Derivado del análisis diagnóstico, y a fin de lograr una articulación eficaz entre cada uno de los ejes estratégicos, se establecen **cuatro principios transversales que son:**

**1. Coordinación Institucional:** Uno de los principios fundamentales sobre los que descansa el SEA es el de la coordinación. Sobre esta base, en esta propuesta se considera necesario proponer prioridades que permitan articular armónicamente las distintas competencias y tramos de responsabilidad de las instituciones públicas del país, a fin de atender con mayor eficacia las distintas manifestaciones de la corrupción. En este sentido, las prioridades impulsadas a través de esta propuesta de política deberán fomentar, cuando así se requiera, la colaboración, el intercambio de información y la conexión de procesos ya existentes que permitan un trabajo ágil y eficaz en distintos frentes, en las tareas de prevención, detección, investigación y sanción de hechos de corrupción. En este sentido, el trabajo que desarrollen las instancias centrales del SEA -como el Comité Coordinador- entre ellas y con otras instituciones del Estado resultarán esenciales para articular esfuerzos, definir responsabilidades e impulsar acciones conjuntas que permitan abatir los niveles de impunidad, controlar la arbitrariedad y promover el involucramiento de la sociedad en el control de la corrupción.

**2. Derechos Humanos:** De manera creciente, existe un acuerdo sobre la relación indisoluble entre la prevalencia de altos índices de corrupción y la violación de los derechos humanos. Esta vinculación puede ocurrir de distintas formas, de acuerdo con el hecho de corrupción generado. Por ejemplo, el soborno y el cohecho en trámites y servicios puede vulnerar derechos a la salud o a la educación, al restringir el acceso a bienes, particularmente a poblaciones con mayor grado de vulnerabilidad. De igual forma, la persistencia de altos niveles de impunidad puede limitar el acceso a juicios justos y vulnerar el derecho de víctimas y denunciantes de hechos de corrupción. Ante el reconocimiento de la relevancia de este tema, especialmente entre poblaciones vulnerables, en el marco de esta propuesta de política se busca -cuando así aplique- asumir un enfoque proactivo de derechos humanos que propicie el desarrollo de esquemas de protección, promoción y garantía de los mismos.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Asimismo, se proponen esquemas de colaboración con las instancias responsables -en especial, la Comisión Nacional de Derechos Humanos- y con organizaciones especializadas en el tema que permitan dotar de un enfoque sustantivo de derechos a las acciones implementadas en el marco de esta propuesta, por lo que se buscará la alineación, en la fase de implementación, de las acciones y proyectos específicos a la Agenda para el Desarrollo Sostenible.

**3. Gobierno Abierto y Participación Social:** Un elemento problemático que se identificó de manera constante a lo largo del diagnóstico de esta política se relaciona con la opacidad y la falta de criterios de justificación de las instituciones públicas en distintos ámbitos (control interno, procuración de justicia, servicio público, procesos de asignación presupuestal, etcétera). Con base en dicho diagnóstico, un principio que articula el desarrollo de estrategias en esta política se orienta a la promoción de esquemas -que de manera explícita y sistemática- promuevan la apertura de las instituciones del Estado mexicano y el gobierno abierto. Este proceso de apertura se entiende a partir de dos elementos esenciales: la transparencia gubernamental y, especialmente, la participación de la sociedad civil en aquellos ámbitos de relevancia para el control efectivo de la corrupción. La vinculación de estos dos elementos supone, por una parte, la generación de información socialmente útil por parte de las instituciones públicas que reduzca asimetrías de información y riesgos de corrupción en sectores clave (por ejemplo, trámites o contrataciones públicas) pero que también, por otra, brinde insumos suficientes para la articulación de procesos sustantivos de participación, colaboración y cocreación entre autoridades, funcionarios y sociedad civil. En este sentido, el gobierno abierto trasciende lógicas tradicionales de cumplimiento de obligaciones de transparencia y de articulación de espacios consultivos de participación; y también supone la construcción de esquemas en donde la innovación social y la colaboración se convierten en pilares fundamentales en el desarrollo estrategias de control de la corrupción.

**4. Desarrollo de Inteligencia y Aprovechamiento Tecnológico:** Como se insistió a lo largo del diagnóstico de esta propuesta, en diversos ámbitos que inciden en el control de la corrupción existe una carencia importante de información y evidencia -muchas de ellas ya generada por las instituciones públicas- cuya estandarización, divulgación y uso a través de herramientas adecuadas puede resultar clave en la toma de decisiones de política pública; así como en la prevención, detección, investigación y sanción de hechos de corrupción.

## 12.1 Implementación

Con la finalidad de que la PEA cumpla con los propósitos de combatir la corrupción en el Estado de Querétaro, resulta indispensable contar con una estrategia que permita concretar



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

las prioridades de política pública en acciones y proyectos concretos, que sean factibles y relevantes a fin de que se implementen por los entes públicos del Estado.

Por tanto, es importante que se lleve a cabo una coordinación para articular a los integrantes del Comité Coordinador en la implementación de las prioridades, así como en la evaluación de los resultados de las acciones derivadas a partir del marco de prioridades establecidas en esta política.

A partir de las prioridades definidas en la PEA, se identifican los plazos en los que se considera podrían ser desarrolladas, esto, en el entendido de que:

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Corto plazo</b>   | Prioridades que pueden ser concretadas en un periodo de tres años o menos.  |
| <b>Mediano plazo</b> | Prioridades que podrían ser concretadas en un periodo de entre tres y seis años.  |
| <b>Largo plazo</b>   | Prioridades que, dado sus factores, podrían ser concretadas en un periodo de implementación que excederá los seis años. |

Cabe destacar, que para la implementación de las prioridades se requerirá del liderazgo de los integrantes del Comité Coordinador del SEA, a fin de dinamizar procesos de coordinación con distintos entes públicos relevantes que puedan desarrollar acciones que permitan la implementación.

Asimismo, resulta relevante enfatizar que, en el proceso de elaboración de la PEA, una columna fundamental en el desarrollo del proceso de implementación será el dialogo y la colaboración con organizaciones de la sociedad civil, académicos, empresarios, instituciones públicas y organismos nacionales y estatales, bajo la coordinación del Comité Coordinador del SEA, con el objetivo de que se articulen acciones a partir de la colaboración entre entes públicos y actores de la sociedad civil. El objetivo será generar un esquema de implementación que logre combinar de manera armónica la evidencia disponible, las buenas prácticas existentes y las aportaciones realizadas por los distintos sectores de la sociedad.

Luego entonces, los líderes para el proceso de implementación, quedaron plenamente identificados en cada una de las prioridades -en los 4 ejes estratégicos de la PEA-, esto con



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

el propósito de que entre dichos líderes de implementación se articulen mesas técnicas de implementación que propicien, por una parte, la definición de acciones y proyectos asociados con cada una de las prioridades y, por otra, se propongan pautas para la definición de compromisos, metas e indicadores. En la siguiente tabla se presenta la frecuencia de los vínculos de coordinación que se establecerán entre las instituciones integrantes del Comité Coordinador del SEA para la implementación de las prioridades.

**Tabla 21. Vínculos de coordinación entre los integrantes del Comité Coordinador del SEA para la implementación de las prioridades de la PEA**

|         | SECON | TJAEQ | ESFEQ | FECC | CJPJEQ | INFOQRO | CPC | SESEA |
|---------|-------|-------|-------|------|--------|---------|-----|-------|
| SECON   |       | 5     | 21    | 8    | 12     | 11      | 24  | 6     |
| TJAEQ   |       |       | 4     | 4    | 4      | 3       | 4   | 1     |
| ESFEQ   |       |       |       | 5    | 12     | 9       | 12  | 3     |
| FECC    |       |       |       |      | 5      | 3       | 5   | 2     |
| CJPJEQ  |       |       |       |      |        | 5       | 6   | 2     |
| INFOQRO |       |       |       |      |        |         | 11  | 1     |
| CPC     |       |       |       |      |        |         |     | 4     |
| SESEA   |       |       |       |      |        |         |     |       |

Por lo tanto, la implementación de la política anticorrupción exige un ejercicio de liderazgo de quienes participan en el SEA, los integrantes del Comité Coordinador podrán realizar los acercamientos con los actores involucrados en la naturaleza de cada prioridad. A fin de que cada ente público incorpore a sus procesos institucionales previa revisión, consulta y aceptación de su viabilidad. Esto es posible a partir del diálogo, colaboración y vinculación con el sector social, académico, empresarial, universidades, instituciones públicas y privadas especializadas en la materia, bajo la conducción de cada integrante del Comité Coordinador. La intención es que la Secretaría Técnica, promueva una mecánica de implementación donde disponga de la información, datos y evidencia recopilada para que éstos sean analizados y discutidos con los sectores público, social y privado; no obstante, cada uno de los líderes deberá insistir en el rol que particularmente deban jugar cada uno, sobre todo en aquellas que llevan un mayor cumulo de los vínculos de coordinación para la implementación, tal es el caso de la SECON, ESFEQ y el CPC.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

Sobre la base de este proceso de coordinación, se deberá desarrollar al menos un programa de implementación -o los que acuerde el Comité Coordinador del SEA- que contemple los ejes, objetivos y prioridades establecidos en la PEA, a fin de establecer estrategias, líneas de acción e indicadores estratégicos. La desagregación se realizará a partir de las prioridades de política pública, las cuales permiten identificar el impacto esperado para cada una de las temáticas en función de los diagnósticos y la evidencia de cada eje.

Asimismo, se deberán definir los responsables del cumplimiento y establecer productos claros que al completarse genere evidencia.

**Imagen 10. Líderes de implementación y prioridades de la PEA**



Elaboración propia Fuente: PNA

Resulta importante señalar, que la implementación de la PEA se determinará a partir de la armonización de las metodologías y prácticas en materia de planeación de los poderes e instituciones estatales, hacia una lógica acorde con los objetivos del SEA. Esto con la intención de asegurar que los alcances del proceso de implementación de las prioridades de política pública de la PEA sean equiparables en los entes públicos del estado, de acuerdo con sus respectivas atribuciones.

Conviene destacar que el Anexo 1 (Acciones para la Política Estatal Anticorrupción) que se adjunta a esta PEA serán insumos para el establecimiento de estrategias y líneas de acción de los programas de implementación correspondientes. Para ello, bajo la coordinación de las instituciones del Comité Coordinador del SEA se articulará un proceso de diálogo con

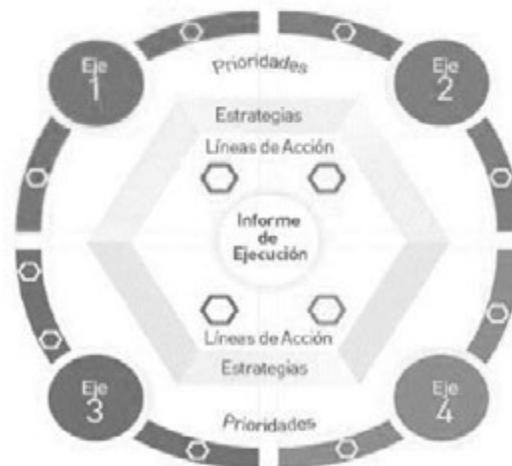


"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

organizaciones de la sociedad civil, académicos y especialistas que permita identificar la demanda de propuestas y acciones que deberían ser incluidas en los programas de implementación; en específico, se llevarán a cabo comités o mesas de trabajo técnicas por eje estratégico en las que se analicen las propuestas generadas a partir del diálogo con la sociedad civil y se establezcan, de común acuerdo, las acciones necesarias en conjunto con los entes públicos involucrados en cada prioridad.

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

**Imagen 11. Informe de ejecución PEA**



**Fuente: PNA- SNA**

De tal forma, que como órgano de apoyo del Comité Coordinador del SEA, corresponde a la SESEA guiar el proceso de seguimiento a los programas de implementación, pues deberán ser monitoreados periódicamente para estimar el avance en el logro de resultados, y valorar



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

su potencial ajuste o adición. Para tal fin, se integrarán informes de ejecución que den cuenta de los avances, de acuerdo con los indicadores de cumplimiento y desempeño establecidos en cada programa.

## 12.2 La PEA y los Municipios

Señala Ricardo Joel Jiménez, Integrante del Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes en su artículo denominado **"Sistemas Municipales Anticorrupción: hacia una política pública a escala local"**, que el Sistema Nacional Anticorrupción mantiene en su diseño y posible operación un sesgo de centralismo.

Refiere que la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción establece de manera puntual la existencia de sistemas estatales anticorrupción. En su Capítulo V "De los Sistemas Locales", el artículo 36 señala que las leyes de las entidades federativas desarrollarán la integración, atribuciones, funcionamiento de los Sistemas Locales atendiendo a las siguientes bases:

- I.- Contar con una integración y atribuciones equivalentes a las que esta Ley otorga al Sistema Nacional;
- II.- Tener acceso a la información pública necesaria, adecuada y oportuna para el mejor desempeño de sus funciones;
- III.- Las recomendaciones, políticas públicas e informes que emita deberán tener respuesta de los sujetos públicos a quienes se dirija;
- IV.- Deberán contar con las atribuciones y procedimientos adecuados para dar seguimiento a las recomendaciones, informes y políticas que emitan;
- V.- Rendirán un informe público a los titulares de los poderes en el que den cuenta de las acciones anticorrupción, los riesgos identificados, los costos potenciales generados y los resultados de sus recomendaciones. Para este efecto deberán seguir las metodologías que emita el Sistema Nacional;
- VI.- La presidencia de la instancia de coordinación del Sistema Local deberá corresponder al Consejo de Participación Ciudadana; y



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

VII.- Los integrantes de los consejos de participación ciudadana de las entidades federativas deberán reunir como mínimo los requisitos previstos en esta Ley y ser designados mediante un procedimiento análogo al previsto para el Consejo de Participación Ciudadana.

Sin embargo, no se hace mención de la existencia de sistemas municipales anticorrupción. De este modo, el municipio es un eslabón dentro de la coordinación que implica el sistema nacional anticorrupción, pero no es un actor protagonista. La LGSNA advierte en su Artículo 1 que dicha ley que **"...es de orden público, de observancia general en todo el territorio nacional y tiene por objeto establecer las bases de coordinación entre la Federación, las entidades federativas, los municipios y las alcaldías de la Ciudad de México, para el funcionamiento del Sistema Nacional previsto en el artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para que las autoridades competentes prevengan, investiguen y sancionen las faltas administrativas y los hechos de corrupción"**.

Asimismo, en su Artículo 2 la LGSNA señala que **"... los objetivos de esta Ley son establecer mecanismos de coordinación entre los diversos órganos de combate a la corrupción en la Federación, las entidades federativas, los municipios y las alcaldías de la Ciudad de México"**. De este modo el municipio, dentro de este esquema legal, es un eslabón para coordinar los esfuerzos, pero no una instancia (aunque se trate de un ámbito de gobierno) para diseñar e implementar un sistema local anticorrupción y tener un papel más proactivo en el sistema nacional anticorrupción. Este aspecto parecería una limitante en tanto que se trata "bajar" hasta el nivel más territorial y ciudadano las acciones de combate a la corrupción, aspiraciones que luego quedan truncadas a partir de las acciones descoordinadas implementadas desde la escala estatal y federal.

Contraviniendo esta perspectiva centralista referida Ricardo Joel Jiménez, el municipio de Guadalajara junto con otros municipios de la zona metropolitana han diseñado y aprobado sistemas municipales anticorrupción, De igual modo el Congreso del Estado de México, a pesar del amparo promovido por el Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción, aprobó la posibilidad de que los municipios puedan crear sus sistemas anticorrupción. El propio ayuntamiento de Querétaro también ha aprobado el diseño y funcionamiento de un sistema municipal anticorrupción.

Si bien es cierto que existen las bases para trabajar de manera conjunta y coordinada con las autoridades municipales para establecer las bases en materia de combate a la corrupción, tal y como lo señala la propia Ley Local del Combate a la corrupción en Querétaro a través de artículo 6º, también es cierto que existe hoy en día un área de oportunidad para lograr empatar las políticas públicas del Estado en el combate



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

anticorrupción con su normativa municipal, sin embargo, no todos los Municipios del Estado cuentan con Reglamentación afín a la Ley Estatal Anticorrupción, es algo que se debería seguir trabajando en aras a poder robustecer las herramientas de combate anticorrupción del Estado.

El Estado de Querétaro cuenta con un total de 18 Municipios, dividido en tres zonas geográficas territoriales, la zona central conurbada, la zona del semidesierto y la zona serrana, en esta tesitura existen Municipios con equipo fortaleza en su andamiaje administrativo y/o estructura orgánica, mismos que les permite robustecer su operatividad y administración técnica del ejecutivo municipal, esto por consiguiente les permite contar con mecanismos más completos en materia de atención al usuario, servicios, normatividad, acceso a la información e inclusión a la ciudadanía en las políticas de gobierno. De ello, es importante señalar que los municipios ubicados en la mancha urbana central urbanizada cuentan con mayor oportunidad de contar con esquemas de combate a la corrupción más sólidos y consolidados como lo es el Municipio de Querétaro (capital del estado), el cual cuenta con su **"Reglamento Municipal de Blindaje Anticorrupción"** aprobado por unanimidad de votos en Sesión de Cabildo de fecha 25 de junio de 2019. Hay que seguir avanzado en todo el Estado para que Municipios se incorporen a este ejercicio positivo de certidumbre jurídica para la ciudadanía, así como estado de derecho.

Uno de los Objetivos Estratégicos de la PEA será el tener un Gobierno promotor en el emparejamiento del Sistema Nacional Anticorrupción y el Sistema Estatal Anticorrupción, en sus municipios, a través de la implementación de un programa que nos permita medir el avance en torno a la implementación, evaluación y seguimiento afín al MOSEC pero de manera local.

El propio mecanismo y/o programa de seguimiento deberá tomar en cuenta a los Municipios de manera activa, partiendo de los siguientes 03 (tres) tres ejes de trabajo:

- Generar y aplicar metodologías participativas con los Municipios, mismas que lleva a cabo el emparejamiento de la Política Estatal Anticorrupción en su estructura normativa a través de la Generación de Reglamentos Municipales que permitan con herramientas sólidas en el combate a la corrupción, como ya lo ha hecho el Municipio de Querétaro;
- Realizar diagnósticos integrales y participativos de la situación de la corrupción municipal, generar mapas de riesgo, nichos de contacto entre autoridades y ciudadanía proclives a prácticas de corrupción, existencia de medidas y mecanismos de prevención, detección, corrección y sanción; identificación de redes de corrupción;



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

- Generar y promover una agenda anticorrupción municipal.

### 12.3 Alineación de la Política Estatal Anticorrupción

La implementación de la PEA conlleva retos que deberán encarar las instituciones que integran el SEA y otros entes públicos y actores involucrados en el Estado de Querétaro, lo que implica la necesidad de desarrollar pautas y mecanismos homologados de implementación de la política, que permitan traducir las prioridades establecidas en la PEA en acciones, proyectos y productos con responsables claros, que generen resultados en el corto, mediano y largo plazo. La PEA para el Estado de Querétaro comparte el objetivo de la PNA, al buscar la coordinación de acciones, no solo de las instancias que comprende el SEA de Querétaro, sino de todos los entes públicos del Estado, los diferentes sectores de la población queretana, esto es, iniciativa privada y sociedad en general de tal forma que se genere la prevención, detección y sanción de la corrupción en el Estado.

La PNA identifica rasgos que caracterizan la existencia de la corrupción en el Estado, los cuales derivan en los ejes estratégicos, los principios transversales, así como las prioridades, que expresan las pautas para la creación de estrategias que permitirán atenuar la corrupción.

La PNA, las aportaciones de la sociedad queretana, así como los integrantes del SEA crean de manera conjunta la PEA, fue diseñada en términos del esquema siguiente:

Imagen 12- Alineación y programas de implementación de la PEA



Elaboración propia Fuente: PNA



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

De tal forma que, la finalidad de que en la PEA se definan acciones que además de contribuir a las prioridades estatales fue fundamental el tomar en cuenta las recomendaciones del SNA.

A partir de los cuatro ejes visualizados en las circunstancias y realidad del Estado de Querétaro, se diseñaron e implementaron programas estratégicos que fomenten la coordinación y colaboración en la Política, en aras de contribuir a prevenir, detectar y sancionar actos de corrupción, por lo que se definieron cuarenta prioridades de la política pública, con lo que se pretende fortalecer al Estado y a la sociedad queretana para prevenir y combatir la corrupción, por lo que se retoman las particularidades del Estado de Querétaro.

Se destaca que cada eje de la PNA así como las prioridades y estrategias, se encuentran encaminadas a la implementación de la PEA toda vez que responden a las particularidades del Estado de Querétaro, lo que abona al logro de los objetivos de la PEA. Por tal motivo el esquema de implementación conlleva la coordinación para el desarrollo de los programas de implementación derivados de la PNA. Con base al esquema de alineación de la PEA a la PNA y los mecanismos de implementación en el SEA, promoviéndose la participación de las mesas de trabajo para la socialización de las prioridades de la política y del modelo de coordinación para la implementación de la PEA, con el objetivo de vincular fundamentalmente el desarrollo de estrategias y líneas de acción en el Estado de Querétaro.

## 12. 4 Evaluación y Seguimiento

Respecto de la evaluación, diremos que de acuerdo con lo establecido en el artículo 30 de la LSEAQ, es responsabilidad de la Comisión Ejecutiva de la SESEA la generación de la metodología para medir y dar seguimiento al fenómeno de la corrupción.

En congruencia, la aprobación de la PEA es el punto de partida para poder:

- a) Evaluar los resultados, calidad, eficiencia e impactos a partir de la implementación del programa o programas derivados de la PEA y;
- b) Realizar evaluaciones de mediano y largo plazos a la PEA, a los 5 y 10 años, respectivamente.

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



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

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

Esta perspectiva resulta primordial para:

- a) Contar con un entendimiento de los problemas económicos y de gobernabilidad, lo que incluye el estado que guarda el nivel de corrupción y los factores que propician su control; así como los principales patrones y tendencias.
- b) Identificar y priorizar los objetivos, acciones y alcances de los programas de implementación en materia de control de la corrupción.
- c) Evaluar si las estrategias anticorrupción plasmadas en la PEA están teniendo los resultados esperados a lo largo del tiempo, y en qué medida son susceptibles de ajustes progresivos.

En concordancia con las ideas previas y con el mandato establecido en la LSEAQ, **se propone la creación de un Modelo de Seguimiento y Evaluación de la Corrupción (MOSECQro.)**, que busca administrar de manera ágil, transparente y confiable los resultados alcanzados en la ejecución de acciones contenidas en la política anticorrupción. Lo anterior, a fin de que quienes tomen decisiones -integrantes del Sistema Anticorrupción del Estado de Querétaro- tengan la información suficiente que contribuya a mejorar los proyectos orientados a combatir la corrupción. Toda vez que, se busca realizar un monitoreo mediante un sistema para recabar, aprovechar y dar seguimiento periódico y continuo a un conjunto de proyectos, actividades, metas e indicadores que permita evaluar los avances y los resultados que están impactando a la ciudadanía. Por tanto, dicho sistema se concibe como un Repositorio de Indicadores de Seguimiento.

Esta aproximación comprensiva del seguimiento y la evaluación pretende evitar limitarse a un concepto fijo de la corrupción, y permite que el modelo esté integrado por una gran cantidad de información que podrá ser analizada, en función de las preguntas de evaluación que busquen resolverse, la política o los programas de implementación.

Asimismo, existirá la oportunidad de incluir en el MOSEC indicadores con información a nivel municipal, mismos que servirán para brindar información relacionada con el impacto que están teniendo las respectivas implementaciones de las PEA en los diferentes municipios del Estado de Querétaro. Como parte del MOSEC se definirán dimensiones operativas -determinadas por temáticas y niveles de desempeño- que faciliten la búsqueda y el análisis de indicadores.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

La identificación, diseño y desarrollo de indicadores para la evaluación de la PEA es el paso siguiente a su aprobación, y se avanzará de forma simultánea con el desarrollo de los programas de implementación. En dicha fase resultará preciso demarcar el conjunto de indicadores que faciliten su seguimiento. Idealmente, dichos indicadores deberán ser susceptibles de ser levantados a escala federal, estatal y en los casos que exista información, municipal, de modo que puedan realizarse análisis amplios de monitoreo en torno a las PEA que se encuentra alineada a la PNA.

**Imagen 13. Indicadores para la evaluación de la PEA**



**Elaboración propia. Fuente: PNA**

Asimismo, la metodología para la evaluación debe tener una perspectiva de escalabilidad, a fin de que sea posible incorporar progresivamente variables relacionadas con acciones concretas en función de los resultados que arrojen las evaluaciones efectuadas, o a partir de nuevas fuentes de información generadas o identificadas.

Esta funcionalidad también permitirá ajustes en la evaluación relacionados con las adaptaciones que se vayan realizando a los programas de implementación por parte de los actores involucrados en el desarrollo de estos. Es decir, se contemplará la necesidad ajustar la evaluación a las necesidades operativas en la aplicación de la PEA para que constituya una herramienta con la que se puedan evaluar los cambios en la situación de la corrupción en el Estado de Querétaro.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

En general, cualquier herramienta para la evaluación de la corrupción se define como una metodología cuyo fin principal es la identificación de la extensión del fenómeno, sus riesgos y las acciones para su combate en determinado contexto; por tanto, la evaluación del fenómeno de la corrupción puede basarse en facetas, hechos, conductas o condiciones de manera agregada, tanto para:

- a) Los hechos de corrupción para los que en muchas ocasiones no se contará con información.
- b) Los hechos relacionados con el combate a la corrupción para los cuales la información disponible es mayor.

Con este enfoque, se busca ampliar los elementos que sean susceptibles de ser considerados para efectos de la evaluación. Para ambos tipos de hechos, se podrán considerar diferentes indicadores basados en información disponible en registros administrativos y estadísticas de instituciones de gobierno, instituciones privadas, organizaciones de la sociedad civil y organismos nacionales e internacionales vinculados con los cuatro ejes de la PEA, así como en los transversales y procesos establecidos en la LGSNA y la LSEAQ.

Parte de la información que está siendo evaluada para ser incluida en los indicadores de evaluación, corresponde a aquella relacionada con la PEA y generada por instituciones del Comité Coordinador del SEA, de manera enunciativa, mas no limitativa.

Para los casos en los que la información no se encuentre disponible o sea de baja calidad, se debe analizar su relevancia para que, en su caso, se evalúe la necesidad de detonar planes de acción relacionados con la generación, registro y reporte de dicha información, en función a estándares mínimos establecidos. La incorporación de las variables al modelo está sujeta a la eficiencia y efectividad con la que se cumplan los planes de acción propuestos.

Para lo anterior, se podrá requerir información a las instituciones del Comité Coordinador del SEA, así como a las instituciones de la Administración Pública Estatal, a través de la SECON; asimismo, dicha información se podrá requerir a las entidades estatales y municipales, a través del SEA.

Para la construcción de los indicadores en los términos descritos previamente, resulta preciso conformar alianzas estratégicas con actores e instituciones clave y especialistas, que contribuyan a la generación, medición y monitoreo de los indicadores. Claros ejemplos los constituye el INEGI, el CONEVAL, diversas organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales, participantes de la iniciativa privada y el sector académico, por mencionar



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

algunas. Diferentes alianzas estratégicas que se llevaron a cabo durante el proceso de consulta para la integración de la PEA, y a las que se les debe dar seguimiento ahora, para efectos de la identificación, diseño, desarrollo e implementación de indicadores.

Por otro lado, cabe hacer notar que, hasta este momento, no se incluye una propuesta fija de los indicadores que podrían ser contemplados en la etapa de evaluación de la PEA o de los programas de implementación, de igual manera, no se presenta una metodología específica. Ello es debido a que, al igual que con la PEA y como se hará con los programas de implementación, los principales datos para la evaluación también serán sometidos a un proceso de diálogo y consulta pública, así como con las instituciones integrantes del SEA.

Para dar atención a dicha necesidad, se ha contemplado la generación de una herramienta para el monitoreo de las prioridades. En la medida de lo posible, se desagregará la información a nivel estatal, permitiendo a los municipios y a los miembros del SEA, así como a los actores involucrados y a la ciudadanía en general, poder visualizar la evolución en torno al fenómeno de la corrupción, a nivel de prioridad de la PEA y por proceso de la LGSNA y la LSEAQ. Lo anterior, con la finalidad de que la ciudadanía tenga acceso a la información.

Un beneficio adicional de dicho catálogo será que, a partir del mismo, y para los indicadores que se encuentren disponibles a nivel municipal, el Estado de Querétaro podrá observar los elementos que conformen los diversos indicadores de impacto y resultados, de tal suerte que podrán encaminar acciones específicas vinculadas con sus respectivas PEA.

Adicionalmente, se prevé la posibilidad de celebrar Convenios de Colaboración entre la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción y entes públicos, con el objetivo principal desarrollar actividades para los registros administrativos e indicadores que publica cada organismo o ente pública y que permitan la formulación de proyectos de políticas públicas integrales y de acciones tendientes a prevenir, detectar y sancionar responsabilidades administrativas y hechos de corrupción; asimismo, se prevé la generación de visualizaciones de cifras generadas por los mismos entes públicos que se encuentren vinculadas al fenómeno de la corrupción para que la ciudadanía tenga acceso a las mismas a partir de la información generada por cada ente. Esto, en el marco de la Plataforma Digital Estatal.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

### 13. Bibliografía y Referencias.

1. **World Justice Project (WJP)**, (2021), Índice de Estado de Derecho en México (IEDMX), 20 de septiembre 2021, <https://worldjusticeproject.mx/indice-de-estado-de-derecho-en-mexico-2020-2021/>
2. **Sistema Estatal Anticorrupción Querétaro, (2017)**, Instalación del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción de Querétaro, 15 de junio 2021, [http://seaqueretaro.org/files/Actas%20Sesiones/Actas Comit%C3%A9%20Coordinador%20Actas Comit%C3%A9%20Coordinador 2017/1.%20INSTALACI%C3%93N%20DEL%20COMITE%20COORDINADOR%202017.pdf](http://seaqueretaro.org/files/Actas%20Sesiones/Actas%20Comit%C3%A9%20Coordinador%20Actas%20Comit%C3%A9%20Coordinador%202017/1.%20INSTALACI%C3%93N%20DEL%20COMITE%20COORDINADOR%202017.pdf)
3. **Sistema Estatal Anticorrupción Querétaro, (2019)**, *Plan de Trabajo Sistema Estatal Anticorrupción 2018*, 15 de junio 2021, <https://wp.seaqueretaro.org/wp-content/uploads/2019/08/Plan-de-Trabajo-Sistema-Estatal-Anticorrupci%C3%B3n-Quer%C3%A9taro-2018-comprimido.pdf>
4. **Sistema Estatal Anticorrupción Querétaro, (2020)**, *Plan de Trabajo Sistema Estatal Anticorrupción 2019-2020*, 15 de junio 2021 <https://wp.seaqueretaro.org/wp-content/uploads/2019/12/PROGRAMA-DE-TRABAJO-ANUAL-CC-2019-2020.pdf>
5. **MIRANZO DÍAZ JAVIER**; Artículo "Causas y efectos de la Corrupción" ... "Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado, N.-14, junio 2018, pág. 1
6. Imagen 1. **Política Nacional Anticorrupción (PNA)**. Proceso de diseño y aplicación de la encuesta electrónica.
7. **Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad**, (2020), Documento relacionado a la definición de corrupción, características, tipos y combate. <https://www.responsabilidadesocial.net/corruptcion-que-es-definicion-caracteristicas-tipos-y-combate/>
8. Gráfica 1. **Elaboración propia (Gobierno del Estado de Querétaro) con base en Encuesta electrónica**. Porcentaje de participación de los municipios de Querétaro.
9. Gráfica 2. **Elaboración propia (Gobierno del Estado de Querétaro) con base en Encuesta electrónica**. Porcentaje de participación por género mujeres/hombres.
10. Gráfica 3. **Elaboración propia (Gobierno del Estado de Querétaro) con base en Encuesta electrónica**. Porcentaje del rango de las edades de las personas que participaron en la consulta del Estado de Querétaro
11. Gráfica 4. **Elaboración propia (Gobierno del Estado de Querétaro) con base en Encuesta electrónica**. Ocupación de las personas que participaron en la consulta del Estado de Querétaro.
12. Tabla 1. **Gobierno del Estado de Querétaro**. Resultados de la encuesta respecto de Eje 1. Combatir la corrupción y la impunidad.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

13. Gráfica 5. **Gobierno del Estado de Querétaro**. Importancia de las prioridades del Eje 1 para la población queretana —referencias en la tabla 1—.
14. Tabla 2... **Gobierno del Estado de Querétaro**. Resultados de la encuesta respecto de Eje 2. Combatir la arbitrariedad y el abuso del poder.
15. Gráfica 6. **Gobierno del Estado de Querétaro**. Importancia de las prioridades del Eje 2 para la población queretana -referencias en la tabla 2-.
16. Tabla 3. **Gobierno del Estado de Querétaro**. Resultados de la encuesta respecto de Eje 3. Promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno sociedad.
17. Gráfica 7. **Gobierno del Estado de Querétaro**. Importancia de las prioridades del Eje 3 para la población queretana -referencias en la tabla 3-.
18. Tabla 4. **Gobierno del Estado de Querétaro**. Resultados de la encuesta respecto de Eje 4. Involucrar a la sociedad y el sector privado.
19. Gráfica 10. **ENCIG, Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2015). Libro "México: Anatomía de la Corrupción, María Amparo Cazar, 2016)**. Percepción sobre la frecuencia de la corrupción a nivel nacional.
20. Gráfica 11. **México política Social y Cambio. Escenarios Segunda Encuesta de Opinión Ciudadana GEA-ISA 2016. Libro "México: Anatomía de la Corrupción, María Amparo Cazar, 2016)**. Percepción de aumento a la corrupción
21. Gráfica 8. **Gobierno del Estado de Querétaro**. Importancia de las prioridades del Eje 4 para la población queretana -referencias en la tabla 4-.
22. Gráfica 9. **Barómetro Global de la Corrupción, Transparencia Internacional 2013. Libro "México: Anatomía de la Corrupción, María Amparo Cazar, 2016)**. Porcentaje de personas que consideran que la corrupción es un problema 2013.
23. **United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), (2006)**, La lucha contra el problema mundial de la corrupción, 24 de junio 2021, <https://www.unodc.org/newsletter/es/200601/page004.html>
24. **Sistema Nacional Anticorrupción, (2020)**, PROGRAMA Institucional 2020-2024 de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción, 28 de mayo 2021, [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5595140&fecha=17/06/2020](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595140&fecha=17/06/2020)
25. Gráfica 12. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos**. Porcentaje de problemas más importantes en según la población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más por entidad federativa, 2019.
26. Gráfica 13. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos**. Porcentaje de población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más que considera a la corrupción como un problema social importante por entidad federativa, 2019.
27. Gráfica 14. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos**. Porcentaje de frecuencia con que ocurren la



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

- corrupción según la población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más, 2019.
28. Gráfica 15. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.** Porcentaje de población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes o más que considera que la corrupción es muy frecuente o frecuente por entidad federativa, 2019.
  29. Gráfica 16. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.** Porcentaje de frecuencia de corrupción en instituciones y sectores según la población de 18 años y más que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes, 2019.
  30. Gráfica 17. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.** Tasa por cada cien mil habitantes de conocimiento o contacto con actos de corrupción en trámites, pagos, solicitudes y contacto que realizó la población que reside en áreas urbanas de cien mil habitantes, 2019.
  31. Gráfica 18. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.** Tasa por cada cien mil habitantes de usuarios que experimentaron algún acto de corrupción en al menos uno de los trámites que realizaron por entidad federativa, 2019.
  32. Gráfica 19. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.** Tasa de incidencia de la corrupción por cada cien mil habitantes por entidad federativa, 2019.
  33. Gráfica 20. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.** Porcentaje de población de 18 años y más que sufrió algún acto de corrupción y no lo denunció ante alguna autoridad por entidad federativa, 2019.
  34. Tabla 5. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.** Porcentaje de problemas más importantes que obstaculizan el crecimiento de las unidades económicas, 2019.
  35. Gráfica 21. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.** Porcentaje de unidades económicas que opinan que su operación es segura por colonia o localidad, municipio o entidad federativa, 2020.
  36. Gráfica 22. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.** Porcentaje de unidades económicas que opinan que su operación es segura en su entidad federativa, 2020.
  37. Tabla 6. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.** Porcentaje de unidades económicas que tienen mucha o algo de confianza en las instituciones y actores por tipo, 2019.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

38. Gráfica 23. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.** Porcentaje de unidades económicas que perciben que los actos de corrupción son muy frecuentes o frecuentes, 2020.
39. Gráfica 24. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.** Porcentaje de motivos para incurrir en actos de corrupción por tipo, 2020.
40. Gráfica 25. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.** Tasa de prevalencia de supuestos actos de corrupción por conocimiento o participación de las unidades económicas, 2020.
41. Gráfica 26. **INEGI. Encuesta Nacional de Calidad Regulatoria e Impacto Gubernamental en Empresas 2020 (ENCRIGE). Tabulados básicos.** Tasa de incidencia de trámites o inspecciones con experiencia de corrupción por cada cien mil unidades económicas por entidad federativa, 2020.
42. Gráfica 27. **INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021 (ENVIPE). Tabulados básicos.** Porcentaje de población de 18 años y más que tiene mucha confianza o algo de confianza en autoridades de seguridad, 2021.
43. Gráfica 28. **INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021 (ENVIPE). Tabulados básicos.** Porcentaje de población de 18 años y más que percibe que sí existe corrupción en autoridades de seguridad, 2021.
44. Gráfica 29. **INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021 (ENVIPE). Tabulados básicos.** Porcentaje de población de 18 años y más que conoce acciones llevadas a cabo por su municipio o localidad para la mejora de la seguridad pública, 2021.
45. Gráfica 30. **INEGI. Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2021. Tabulados básicos y en INEGI. Censo de Población y Vivienda 2020. Tabulados del Cuestionario Básico.** Tasa de servidores públicos adscritos a los órganos internos de control por cada cien mil habitantes por entidad federativa, 2020.
46. Gráfica 31. **INEGI. Censo Nacional de Gobiernos Estatales 2021. Tabulados básicos y en INEGI. Censo de Población y Vivienda 2020. Tabulados del Cuestionario Básico.** Tasa denuncias recibidas por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos por cada cien mil habitantes por entidad federativa, 2020.
47. Tabla 7. **MCCI. Tercera Encuesta Nacional sobre Corrupción e Impunidad.** Porcentaje de personas encuestadas sobre la pandemia del coronavirus y su opinión sobre si diría que ha habido corrupción en... 2020.
48. **AMPARO Casar María, (2015), México: Anatomía de la Corrupción,** Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C., 31 de mayo de 2021,



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

- [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/05/2015\\_Libro\\_completo\\_Anatomia\\_corrupcion.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/05/2015_Libro_completo_Anatomia_corrupcion.pdf)
- 49.MCCI (2021)** <https://contralacorrupcion.mx/wp-content/uploads/2021/03/encuesta-mcci-reforma-2021.pdf>
- 50.COPARMEX, (2021)** #MXSinCorrupción, Julio 2020, 1 julio 2021, <https://coparmex.org.mx/data-coparmex/dc-mxsincorrupcion/>
- 51.IMCO (2019)**. Índice de movilidad urbana. Barrios mejor conectados para ciudades más incluyentes [https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Movilidad%20Urbana/2019-01-23\\_0900%20%C3%8Dndice%20de%20movilidad%20urbana%3A%20Barrios%20mejor%20conectados%20para%20ciudades%20m%C3%A1s%20incluyentes/Documentos%20de%20resultados/2019%20IMU%20Presentaci%C3%B3n.pdf](https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Movilidad%20Urbana/2019-01-23_0900%20%C3%8Dndice%20de%20movilidad%20urbana%3A%20Barrios%20mejor%20conectados%20para%20ciudades%20m%C3%A1s%20incluyentes/Documentos%20de%20resultados/2019%20IMU%20Presentaci%C3%B3n.pdf)
- 52.Imagen 2. COPARMEX. Indicadores #MXSinCorrupción.** Porcentaje de empresas COPARMEX que han experimentado corrupción en trámites públicos en el último año.
- 53.Imagen 3 IMCO. Índice de Competitividad Estatal 2021.** Resultados de Grupos de Competitividad en México.
- 54.Tabla 8. Sistema Nacional Anticorrupción a partir de los resultados de la Consulta Ciudadana 2018.** Participantes en la Consulta Ciudadana en Línea, por rango de edad y entidad federativa.
- 55.Tabla 9. INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), 2015 a 2021.** Porcentaje de la población de 18 años y más que considera la corrupción es un tema que genera preocupación por entidad federativa, 2015-2021.
- 56.SHPC, (2018)**, Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental [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)
- 57.Imagen 4. IMCO.** Crecimiento urbano de la zona metropolitana de Querétaro.
- 58.**<https://cicm.sesna.gob.mx/busqueda-avanzada/>
- 59.Gráfica 32. SHCP. Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.** Índice General de Avances en PBR-SED en el ámbito Municipal/ DTCDMX 2018.
- 60.Gráfica 33. INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2017 (ENCIG). Tabulados básicos y en INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.** Tasa de prevalencia de la corrupción al realizar un trámite personalmente por cada cien mil habitantes del estado de Querétaro, 2017-2019.
- 61.Gráfica 34. INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2017 (ENCIG). Tabulados básicos y en INEGI. Encuesta Nacional de**



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

- Calidad e Impacto Gubernamental 2019 (ENCIG). Tabulados básicos.** Tasa de incidencia de la corrupción por cada cien mil habitantes del estado de Querétaro, 2017-2019.
- 62.** Tabla 10. **CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.** Proceso 1 Eje 1 Variables en las que Querétaro cumple.
- 63. INEGI (2020)**  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enve/2020/doc/enve\\_2020\\_presentacion\\_ejecutiva.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enve/2020/doc/enve_2020_presentacion_ejecutiva.pdf)
- 64.** Gráfica 35. **CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.** Proceso 1 Eje 1. Porcentaje de entidades federativas que cumplen con cada variable 2018.
- 65.** Tabla 11. **CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.** Proceso 1 Eje 1 Variables en las que Querétaro no cumple.
- 66.** Gráfica 36. **CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.** Proceso 1 Eje 1 Variables en las que Querétaro no cumple.
- 67.** Tabla 12. **CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.** Proceso 1 Eje 1 Variables de personal y oficinas en las que Querétaro cumple.
- 68.** Tabla 13. **CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.** Proceso 1 Eje 1 Variables de cumplimiento municipal.
- 69.** Tabla 14. **CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.** Proceso 1 Eje 2 Variables estatales (primera parte).
- 70.** Tabla 15. **CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.** Proceso 1 Eje 2 Variables estatales (segunda parte).
- 71.** Tabla 16. **CICM. Catálogo de Información sobre la corrupción en México.** Proceso 1 Eje 2 Variables estatales (tercera parte).
- 72.** Gráfica 37. **INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2021 (ENVIPE). Tabulados básicos.** Porcentaje de población de 18 años y más por temas que generan mayor preocupación según su percepción, 2021.
- 73.** Gráfica 38. **INEGI. Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019. Tabulados básicos.** Porcentaje de Administraciones Públicas Municipales que cuentan con un Plan o Programa Anticorrupción por entidad federativa, cierre de 2018.
- 74.** Gráfica 39. **INEGI; Censo Nacional de Gobierno (2017), el Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales (2017) y el Censo Nacional de Gobierno Municipales y Delegacionales (2017).** Quejas o denuncias presentadas por hechos de corrupción por ámbito de gobierno 2016.
- 75. INEGI (2020)**  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cnqsp/2020/doc/cnqsp\\_20\\_resultados.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cnqsp/2020/doc/cnqsp_20_resultados.pdf)



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

76. Gráfica 40. **Encuesta Nacional de Victimización de Empresas 2020 (ENVE), INEGI.** Causas por las que los delitos no son denunciados a las autoridades.
77. Tabla 17. **Encuesta Nacional de Victimización de Empresas 2020 (ENVE), INEGI.** Delitos denunciados a las autoridades con inicio de carpeta de investigación.
78. Tabla 18. **Encuesta Nacional de Victimización de Empresas 2020 (ENVE), INEGI.** Tipo de delitos no denunciados a las autoridades.
79. Gráfica 41. **CNGSPSE 2017, CNGMD 2017; INEGI.** Tipo de conductas sancionadas 2016, por ámbito de gobierno.
80. Gráfica 42. **Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México 2019.** Tipo de conductas sancionadas 2018 a nivel nacional.
81. Gráfica 43. **INEGI Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2019.** Quejas y/o denuncias en contra de servidores públicos.
82. Gráfica 44. **INEGI Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2015-2019.** Quejas y/o denuncias por Estado.
83. Gráfica 45. **INEGI Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2019.** Investigaciones y procedimientos de responsabilidad administrativa por entidad federativa 2018.
84. Gráfica 46. **INEGI Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2019.** Servidores públicos sancionados por entidad federativa 2018.
85. Gráfica 47. **INEGI Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2019.** Servidores públicos implicados en denuncias por entidad federativa por presunta comisión de delito 2018.
86. Gráfica 48. **INEGI.** Unidades administrativas que presentaron observaciones por entidad federativa y la distribución de auditorías 2019.
87. **INEGI (2020)**  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngspspe/2020/doc/cngspspe\\_20\\_20\\_resultados.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngspspe/2020/doc/cngspspe_20_20_resultados.pdf)
88. Gráfica 49. **INEGI.** Procedimientos de responsabilidad administrativa iniciados 2019.
89. Gráfica 50. **INEGI.** Servidores públicos sancionados de acuerdo a la falta administrativa grave o no grave 2019.
90. **INEGI (2020)**  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cnpje/2020/doc/cnpje\\_2020\\_resultados.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cnpje/2020/doc/cnpje_2020_resultados.pdf)
91. Gráfica 51. **INEGI.** Dinero Gastado por los estados cuyo uso no han podido comprobar.
92. Gráfica No. 52 **ASF.** Índice de Desempeño de la Gestión del Gasto Federalizado.
93. Gráfica 53. **Reporte del World Justice Project del Índice de Estado de Derecho en México 2019-2020,** donde coloca en el primer lugar de ausencia de corrupción a Querétaro.



"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

94. **COESPO.** Elaboración propia con base en INEGI (2020). Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal 2020, México, URL: <https://bit.ly/3m8SPUJ>.
95. Gráfica 54. **INEGI.** Unidades administrativas de las Procuradurías o Fiscalías de Justicia por entidad federativa.
96. Gráfica 55. **COESPO. Elaboración propia con base en INEGI (2020). Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal 2020.** Unidades administrativas de la FGEQ.
97. Gráfica 56. **Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2020.** Averiguaciones previas y carpetas de investigación determinadas 2019.
98. Gráfica 57. **Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2020.** Averiguaciones previas, investigaciones y carpetas de investigación cerradas, 2019.
99. Gráfica 58. **Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2020.** Averiguaciones previas y carpetas de investigación cerradas, 2019.
100. Gráfica 59. **Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal (CNPJE) 2020.** Averiguaciones previas y carpetas de investigación pendientes, 2019.
101. Gráfica 60. **CNIJE 2020 INEGI.** Servidores públicos sancionados por entidad federativa 2019.
102. Imagen 5. **SEGUNDO INFORME DE LA FCC.** Judicialización de carpetas de investigación 2019.
103. Imagen 6. **TERCER INFORME DE LA FECC de Querétaro.** Denuncias ante la Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción 2020.
104. Imagen 7. **TERCER INFORME DE LA FECC de Querétaro.** Judicialización de carpetas de investigación 2021.
105. **FECC (2021)** <https://fiscaliageneralqro.gob.mx/Transparencia-Informes/2020-3erInformeFanticorrupcion.pdf>
106. Tabla 19. **INEGI, CNIJE, 2016-2018, disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/programas/cnije/2018/>** . Porcentaje de causas penales, concluidas y rezagadas con respecto a las Iniciadas en el periodo 2015-2017, entidades federativas seleccionadas.
107. Tabla 20. **Dirección General de Política Anticorrupción, SESAEMM; con base en Proceso Integral de Consulta Ciudadana 2019.** Esquema Efectos de la Impunidad según la población participante en las etapas del proceso de consulta ciudadana.
108. Imagen 8. **Política Nacional Anticorrupción.** Ejes estratégicos y principios transversales.
109. Imagen 9. **Política Nacional Anticorrupción.** Temas de análisis de los ejes de la PEA.
110. Tabla 21. **SISTEMA ESTATAL ANTICORRUPCIÓN.** Vínculos de coordinación entre los integrantes del Comité Coordinador del SEA para la implementación de las prioridades de la PEA.
111. Imagen 10. **Política Nacional Anticorrupción.** Líderes de implementación y prioridades de la PEA.



SISTEMA  
ESTATAL  
ANTICORRUPCIÓN  
SEA-GRO

"Juntos por la Rendición de Cuentas y el Estado de Derecho"

- 112. Imagen 11. **PNA-SNA**. Informe de ejecución PEA.
- 113. Imagen 12- **Política Nacional Anticorrupción**. Alineación y programas de implementación de la PEA.
- 114. Imagen 13. **Política Nacional Anticorrupción**. Indicadores para la evaluación de la PEA.