

Estudio sobre las áreas y puestos de la Administración Pública Federal con mayor riesgo de corrupción y propuestas para su prevención

Rafael Martínez Puón



Estudio sobre las áreas y puestos de la Administración Pública Federal con mayor riesgo de corrupción y propuestas para su prevención

Introducción

En el marco de las tareas y funciones del Comité de Participación Ciudadana es que se realiza este estudio, con base en la Política Nacional Anticorrupción (2020) que tiene como sustento el Eje 2 “Combatir la arbitrariedad y el abuso del poder”. En este eje se encontrará la prioridad 11 que es “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”. Adicionalmente, se hace uso del Eje 3 denominado “Mejora de la gestión y de puntos de contacto entre gobierno y sociedad” que tiene que ver con puntos de contacto gobierno-ciudadanía: trámites, servicios y programa públicos y puntos de contacto gobierno-iniciativa privada. Así como diversas líneas de acción asociadas a los ejes y que están consignadas en el Programa de Implementación de la Política Nacional Anticorrupción (2022). Y también se toma como base algunas de las metas que llevará a cabo la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, concretamente lo establecen las metas en el primer año, en el que “todas las personas servidoras públicas con cargos expuestos a alto riesgo de corrupción serán capacitadas en ética e integridad pública”, así como “se comienza con compañías masivas de concientización sobre la integridad pública y el rechazo a la corrupción”, entre otras cosas (SAB, 2024).

Sobre el tema que nos ocupa, para nadie es desconocido que la corrupción sigue siendo uno de los principales problemas que aquejan a la sociedad mexicana. El fenómeno es tan diverso que primero aparece casi espontáneamente en todas las áreas capaces de manejar recursos, sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos o estadísticos, pero posteriormente esa espontaneidad termina siendo sistemática contaminando a menudo y en su totalidad, mediante una evolución casi imperceptible, a áreas completas de una organización, que al final se encuentran prácticamente inmersas en este fenómeno. Adicionalmente, una vez que la corrupción ha generado daños de carácter material, también está la gradual institucionalización de nuevos valores que son contrarios a los valores constitucionales, como la ilegalidad, la deshonestidad, la opacidad, y la falta de profesionalización cuya característica lamentable, es que comienzan a ser normalizados.

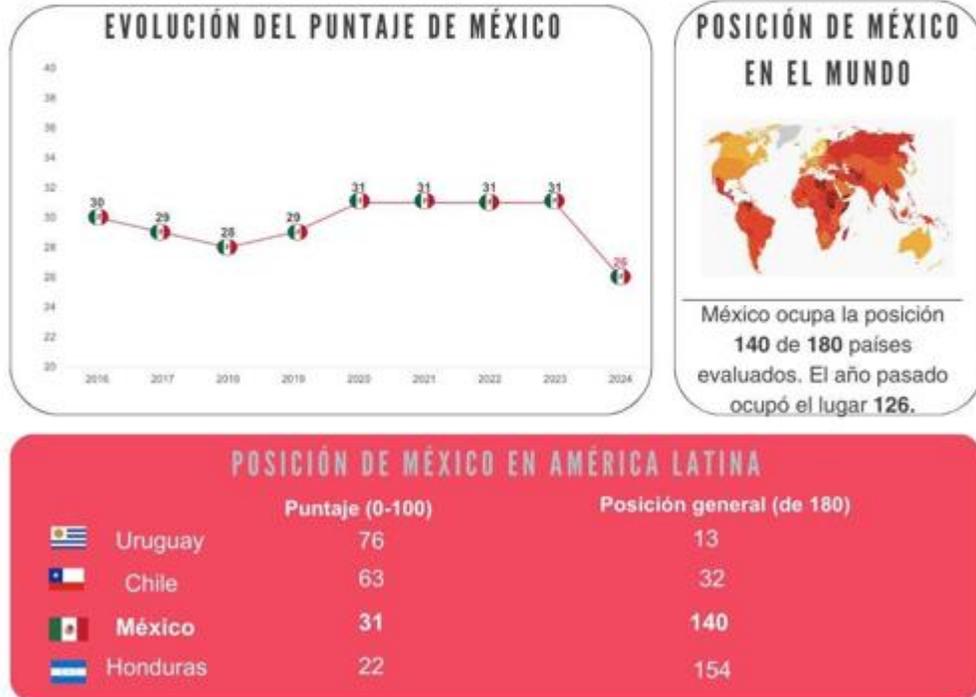
En este caso estamos hablando de organizaciones públicas, así la preocupación sobre este flagelo incluía otros ámbitos y haya sido persistente a lo largo de los años. Tal como lo demuestra la siguiente gráfica basada en la Encuesta de Mexicanos contra la corrupción y la impunidad 2019-2024.



Por su parte, la reciente publicación de Transparencia Internacional 2025 nos ubica en el lugar número 140 de 180 países, con una calificación de 26 puntos sobre 100, siendo la calificación más baja de los últimos años.

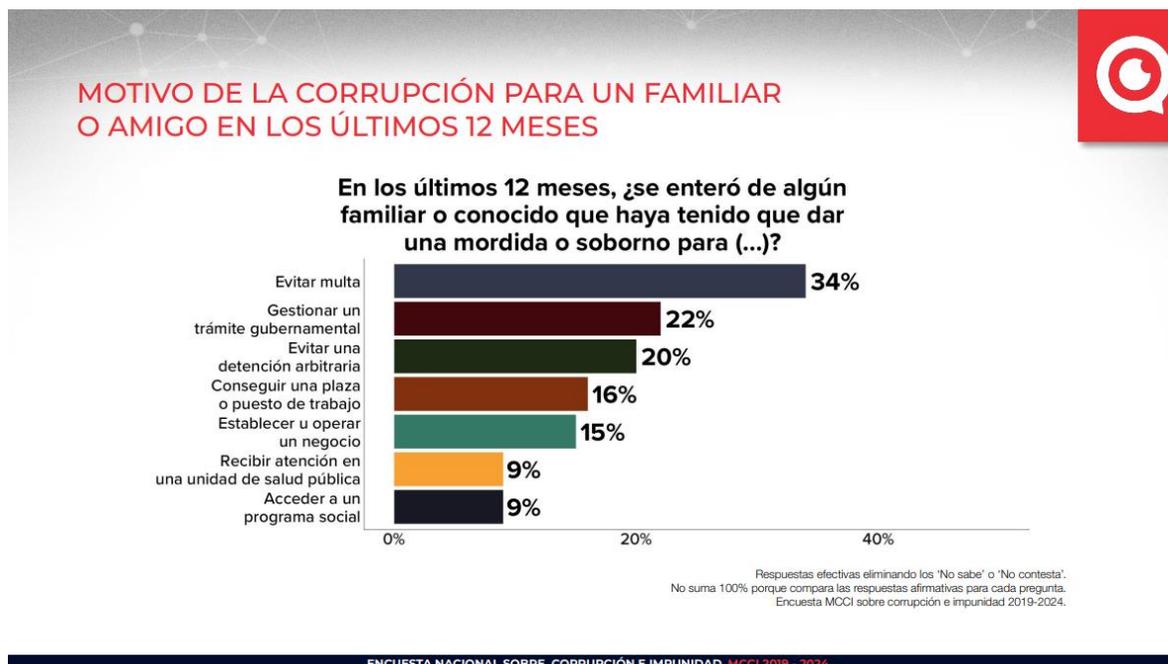
MÉXICO EN EL ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN (IPC)

En la edición más reciente del IPC, México cayó 5 puntos: **obtuvo 26 sobre 100, la puntuación más baja en este índice.**



Esto nos obliga, en una suerte de cirujano, a identificar zonas, áreas, segmentos, puestos en dónde se localiza el fenómeno. En lo que corresponde a este estudio el interés está centrado en áreas susceptibles y con mayor riesgo de corrupción en la administración pública federal. Se aclara esta situación, porque seguramente lo que se viene a la mente de muchos ciudadanos, como son los diversos trámites que se realizan a nivel de alcaldías, y la recurrencia en el contacto con la policía de tránsito o vialidad, corresponde al ámbito de la administración pública local y, por lo tanto, no es objeto de análisis de este estudio.

La siguiente gráfica muestra que la corrupción puede estar presente en muy diversas áreas:



Lo que interesa de este estudio es entrar a mayor profundidad para identificar con mejor claridad cuáles serían algunas áreas y puestos susceptibles de mayor corrupción. Para ello, seguramente habrá un cruce de líneas entre los temas mencionados en la gráfica y los que mencionaron los participantes en los grupos de enfoque. El estudio ha consistido, en efecto, en la realización de seis grupos de enfoque conformados con los perfiles de servidores públicos; exservidores públicos de diversos niveles y sus diversas y largas trayectorias tanto en áreas adjetivas, sustantivas como de fiscalización y control interno; personas de la sociedad civil y de organismos internacionales; empresarios; consultores expertos y de la academia (30 en total).

Los grupos de enfoque se desarrollaron mediante la realización de las siguientes preguntas:

Según su experiencia en el servicio público tanto en su calidad de servidor público como de ciudadano usuario ¿Cuáles son las áreas y puestos que usted identifica con mayor riesgo de corrupción?

Desde su experiencia y conocimiento en general ¿Cómo clasificaría a las áreas que registran el mayor nivel de corrupción?

1. Principales hallazgos

Entre las principales manifestaciones de los entrevistados de los seis grupos de enfoque están las siguientes:

Según su experiencia en el servicio público ¿Cuáles son las áreas y puestos que usted identifica con mayor riesgo de corrupción?

Las personas que participaron en los seis grupos de enfoque (30)¹ identificaron las 20 áreas y puestos, a saber:

Áreas de Trámites e Inspección de obras

Trámites relacionados con la remodelación de obras y edificios históricos bajo el permiso del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INHA), el argumento central es que no hay suficientes inspectores y para evitar la inspección correspondiente se solicita un pago, pero incluso realizándola se cobra también poniendo cualquier pretexto de por medio.

Puestos: responsables de la coordinación de inspectores, así como los inspectores mismos.

Áreas de Seguridad Pública

Integrantes de la Guardia Nacional a nivel de carreteras que solicitan cohecho para brindar protección a los usuarios.

El personal operativo, debe entregar cuotas periódicas a sus superiores. Las recaudan de los infractores de las normas de tránsito en carreteras y de los transportistas.

Puestos: personal que patrulla en carreteras.

¹ Por solicitud de los propios participantes se mantienen en anonimato sus nombres.

Órganos Internos de Control

Área de Auditoría (negociación en las observaciones); Área de Denuncias e Investigaciones (sesgo en la orientación de las investigaciones sobre quejas y denuncias para evitar sanciones; fuga de información para alertar a presuntos responsables), Áreas de Responsabilidades (negociaciones en el manejo de procedimientos de responsabilidades administrativas).

Puestos: están desde los propios auditores, jefes de departamento, subdirectores y directores de área de las tres áreas mencionadas.

Áreas Jurídicas

Áreas de lo Contencioso, principalmente en lo que corresponde a este caso, se establecen negociaciones con las contrapartes, para favorecerlos en las resoluciones de litigios o acuerdos en mecanismos alternativos de solución de controversias, con tal de recibir una gratificación al respecto.

Puestos: jefe de departamento, subdirectores, director de área.

Áreas de adquisiciones y compras

En este caso nos referimos prácticamente a todas las áreas de dependencias y entidades tanto a nivel de Unidades de Administración y Finanzas como de las diversas coordinaciones administrativas que se encuentran adscritas en Unidades Responsables y Direcciones Generales. Al respecto, hay varias modalidades que se establecen como prácticas de corrupción. Un tema recurrente son las adjudicaciones directas, y más aún cuando se han agotado los procesos de licitación declarándolos desiertos, porque así es posible operar tales adjudicaciones, con tal de favorecer a un proveedor.

De igual forma, que en este asunto de las compras están involucrados todos los niveles; desde dar la instrucción proveniente del primer nivel para que favorezca a un proveedor en una licitación. O en compras pequeñas, en las que regularmente intervienen los puestos operativos vía toda una red de proveedores a los que regularmente se dan los contratos, con las respectivas comisiones, configurándose delitos como cohecho o concusión.

Otra constante es cuando se realizan compras que no están previstas en el programa anual de adquisiciones. El área se sirve con la “cuchara grande” para echar mano de la red de proveedores con los que se cuenta.

Otro asunto recurrente, es contratar compras en fracciones para evitar la licitación. Y lo que también es práctica regular son los sobrepregios.

Adicionalmente, conflictos de intereses no declarados: Servidores públicos que tienen relación directa o indirecta con proveedores, ya sea como socios, familiares o incluso a través de terceros. Esto incluye casos donde exfuncionarios crean empresas y luego se benefician de contratos.

Las prácticas de corrupción poco visibles destacan los conflictos de interés no declarados. Es común, que servidores públicos o exservidores públicos se vinculen con proveedores para beneficiarse de contratos. También es común las alteraciones de bitácoras o entregables, simulando la recepción de bienes o servicios no entregados, especialmente en servicios intangibles.

Otra forma de corrupción ocurre durante el almacenamiento o distribución, desviando productos adquiridos, como insumos médicos o despensas, para fines personales o su reventa. Así mismo, se presentan retrasos intencionales en trámites para extorsionar a proveedores con el pago de “mordidas”. Estas prácticas se mantienen por la falta de controles efectivos, o por la colusión dentro de las áreas de auditoría y control interno.

Por último, a los administradores de los contratos no se les protege en lo que corresponde a los canales de denuncias que garanticen realmente el anonimato ni la protección del denunciante.

Puestos: Desde el propio titular de la dependencia y entidad, hasta los niveles inferiores inmediatos, director general, directores, subdirectores, jefes de departamento y puestos operativos.

Obra Pública

Al igual sucede en las compras públicas con relación a las adquisiciones, después de agotar el ciclo del procedimiento de la licitación pública se opta por la adjudicación directa en el interés de otorgar el contrato a un proveedor de preferencia.

Lo que resulta más interesante es el sobre costo final con el que terminan muchas obras públicas, no obstante, haya habido todo un ejercicio de planeación y presupuestación previo. En lo que corresponde a esta área son recurrentes las historias de modificar costos hacia arriba en cuanto a la venta de materiales. Ejemplos sobran y son públicos.

La corrupción en materia de obra pública en México representa una problemática estructural de alta incidencia dentro de la gestión del gasto público. Los procesos de

contratación vinculados a la realización de infraestructura y a la provisión de servicios relacionados constituyen un entorno propicio para cometer actos anómalos, como la generación de sobrecostos, deficiencias en la calidad de las obras, simulación de procesos competitivos y actos de enriquecimiento ilícito. Pese a la existencia de marcos regulatorios, particularmente la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM), subsisten disposiciones normativas con debilidades susceptibles de manipulación, lo que propicia la normalización de prácticas corruptas dentro de las instituciones públicas.

Puestos: Desde el propio titular de la dependencia y entidad hasta los niveles inferiores inmediatos, director general, directores, subdirectores, jefes de departamento y puestos operativos.

Caminos y Puentes Federales

A nivel de casetas, es con relación al desvío de peajes que no son registrados el sistema.

Puesto: principalmente los que ejercen puestos que operan en las propias casetas. Obviamente están coludidos los supervisores y las áreas de sistemas que llevan el control automatizado de los vehículos que están pasando por cada caseta de Caminos y Puentes Federales.

Áreas de Recursos Humanos

Modificaciones en los perfiles de puestos para designar personas que no cumplen con los requisitos de los catálogos de perfiles y puestos, capturando cargos de todos los niveles, desde los de menor jerarquía administrativa, hasta los de alta responsabilidad. Esto se realiza para favorecer a algún servidor público por recomendación política o bien por nepotismo, o por amistad.

Puestos: Director General o Director de Área que reciben indicaciones de un superior. O en todo caso, los puestos inferiores que reciben instrucciones provenientes de los puestos directivos y que son los que realizan la tarea.

Aduanas

Todo lo relacionado con el ingreso y salida de mercancías, en las que no obstante todos los controles que se han instrumentado, todavía se habilitan algunas vías para evadir tales controles.

En esto, dependerá de la importancia y tamaño de los cargamentos. Las grandes cargas suelen ser autorizadas sin revisión correspondiente desde el puesto más alto que son los Administradores Generales de Aduanas. No así, en el caso de los revisores a automovilistas que les corresponde a los revisores de pie.

Una práctica común, es utilizar una fracción aduanal de importación de mercancías que no corresponde exactamente a la mercancía importada, lo que conlleva a pagar menos impuestos aduanales. Esto es una piratería disfrazada, en la que se coluden los Agentes Aduanales con los funcionarios de la Agencia Nacional de Aduanas de México.

Lo mismo para el caso de las licencias para ser agente aduanal. Que se suelen dar, vía sobornos o solicitud de alguna remuneración así haya todo un proceso de exámenes para poder conseguirlas.

Puestos: Administradores de Aduanas, Subadministradores, personal operativo a nivel de aduanas.

Migración

Según los grupos de enfoque, la corrupción se da a distintos niveles, a nivel operativo manejan sobornos fuera de oficinas para acelerar trámites. Y a nivel directivo se piden cuotas por grupos de personas de distintas nacionalidades. Hay venta de residencias y permisos de particulares con complicidad con personal de la dependencia para la realización de tales trámites.

A manera de ejemplo, a septiembre del año 2024, existían más de 20 denuncias en la otrora secretaría de la Función Pública en contra de funcionarios del Instituto Nacional de Migración (Marinos y miembros del Ejército).

Las irregularidades consisten en otorgar visas de residentes permanentes a nacionalidades restringidas, tales como a nacionales chinos, algunas personas de países africanos o del medio oriente, con documentos falsos: tales como Actas de Nacimiento o Matrimonio con nacionales mexicanos o simplemente inventando un expediente inexistente.

Recordemos que la ex Secretaria de Gobernación, la Dra. Olga Sánchez Cordero, declaró en marzo de 2019, que el Instituto Nacional de Migración “es una de las instituciones más penetradas por la corrupción”.

Puestos: Director General, Directores de Área, Subdirectores, Jefes de Departamento, personal de atención al público en los aeropuertos y en las oficinas del Instituto Nacional de Migración de México (INAMI).

Desastres Naturales

Con el Fondo de Desastres Naturales o no, cuando hay desastres es inevitable que los recursos tanto económicos como en especie. se desvíen de su propósito y no lleguen a las comunidades que con urgencia los requieren para aliviar sus necesidades.

Puestos: Desde Directivos hasta operadores en campo.

Seguridad Social

Para evitar multas y sanciones del Instituto Mexicano del Seguro Social al identificarse personal que no ha sido dado de alta.

Puestos: Inspectores.

Programas sociales

Gestores que cobran para afiliar a las personas a los diversos programas. Adicionalmente hay falta de transparencia al identificarse duplicidad de personas.

Puestos: Desde gestores internos que gestionan los programas coludidos con gestores externos hasta responsables de la administración de los programas.

Educación

En lo que corresponde a la expedición de Reconocimientos de Validez Oficial de Estudios (RVOES), concretamente en la actividad de inspección, donde se cruzan continuas gratificaciones para evitar que se retiren esos reconocimientos a las múltiples instalaciones que no cumplen con los requisitos oficiales.

Puestos: Inspectores.

Concesiones

Llámesen licencias o autorizaciones, se otorgan con preferencias, y en las inspecciones o supervisiones se omiten fallas o irregularidades previos sobornos.

Puestos: Directivos, Subdirectores, Jefes de Departamento que las autorizan hasta los inspectores que supervisan el funcionamiento.

Inspecciones a espacios de trabajo del sector privado

Este tipo de actividades la realizan las áreas de inspección de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social sobre temas de seguridad e higiene en las que, previo soborno, se omiten irregularidades en los informes, a pesar de que sean detectadas.

Puestos: Inspectores.

Áreas de Procuración e impartición de justicia. Fiscalías y Ministerios Públicos

Solicitud de pagos por presuntos delitos para evitar que las personas se queden recluidas, para acelerar alguna investigación previa, girar alguna orden.

Puestos: Fiscales, Ministerios Públicos, puestos operativos adscritos a las propias fiscalías o ministerios.

Viviendas

Asignación de viviendas con base en la entrega de sobornos a gestores coludidos con servidores públicos.

Puestos: responsables internos del proceso de asignación con gestores externos.

Medicamentos

Se ejercen criterios distintos para el registro sanitario de medicamentos, favoreciendo a ciertas empresas que dan sobornos al respecto. En este caso, nos referimos a la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS).

De igual forma, para compras fuera del programa o denominadas urgentes, se ha dado la práctica del sobreprecio en la adquisición de medicamentos. El caso más sonado públicamente es el de BIRMEX.

Puestos: Responsables de revisión de solicitudes de registro sanitario de medicamentos para su admisión.

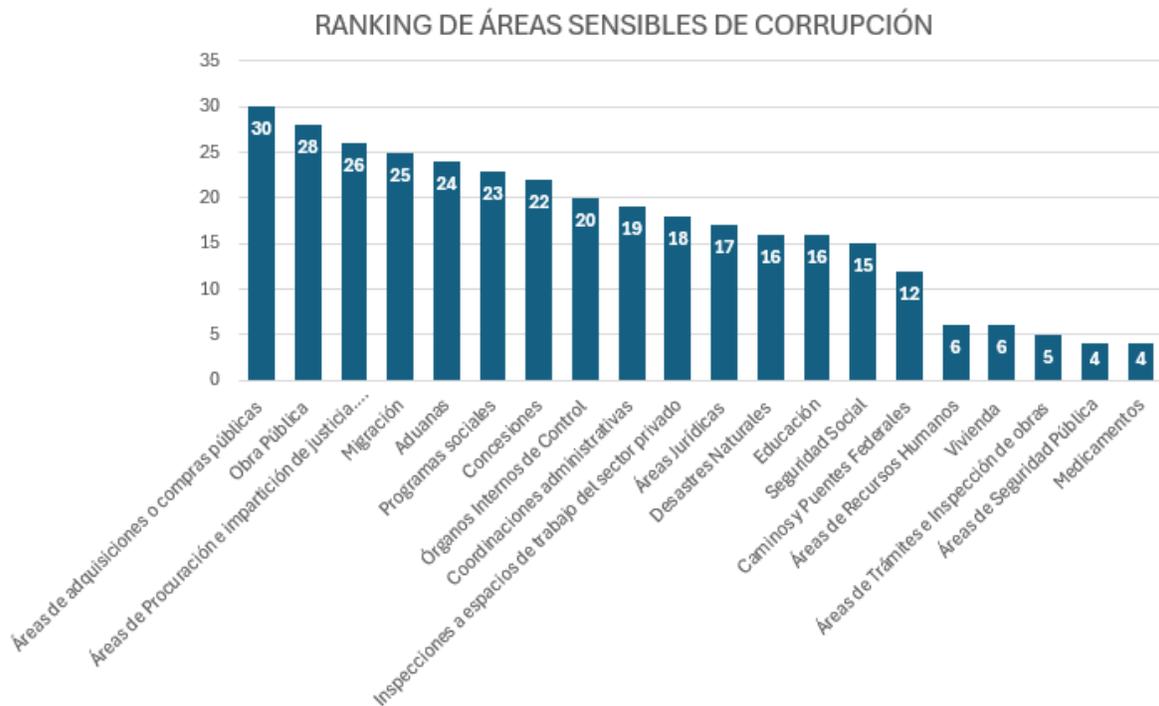
Coordinaciones administrativas

Todas las áreas en general que cuentan con coordinaciones administrativas y que tienen la capacidad de contratar arrendamientos, servicios o compras desde recursos tecnológicos, enseres menores, hasta alimentos, suelen tener ya a proveedores de preferencia.

Puestos: El coordinador administrativo mismo, así como demás puestos adscritos. En ocasiones su actuación está dada por instrucciones del titular de la Unidad Administrativa o Dirección General.

Desde su experiencia y conocimiento en general ¿Cómo clasificaría a las áreas que registran la mayor corrupción? Según el número de votos por parte de los integrantes de los grupos de enfoque.

Gráfica 1.



Por otra parte, entre los **puestos o niveles** con una mayor propensión a la comisión de actos de corrupción dentro de las áreas arriba señaladas, identificamos los siguientes:

Tercer Nivel

- Servidores públicos con puestos ubicados en la base piramidal (operativos), pero con trato directo a los usuarios (personal de ventanilla, operativos de administración, personal que elabora proyectos, inspectores, entre otros.); cuyos usuarios pueden ser los ciudadanos, empresas, y organizaciones de la sociedad civil, etc.
- Servidores públicos con niveles de supervisión directa hacia sus subalternos señalados en el inciso anterior o bien, con funciones también operativas y trato directo a los usuarios (inspectores, supervisores operativos, jefes de grupo, revisores de proyectos, etc).

Segundo Nivel

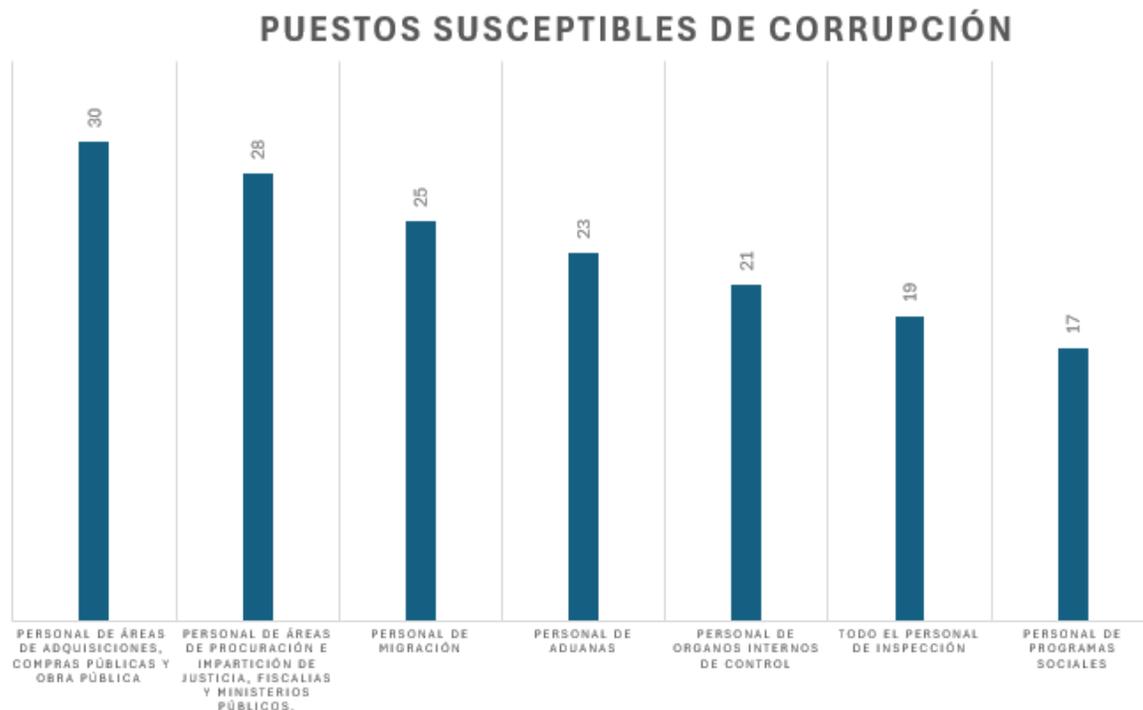
- Servidores públicos con puestos ubicados en la base de la cadena de mando y que pueden o no, tener trato directo con los usuarios, pero supervisan o coordinan al personal que sí tiene trato directo con los usuarios (Jefes de oficina o de departamento, responsables de proyectos, supervisores de inspección, subcomandantes, coordinadores operativos, etc.)
- Servidores públicos con puestos de mando intermedio cuyas funciones, ya no incluyen trato directo con los usuarios, y se encuentran en la base de la estructura gerencial (subdirectores u homólogos, comandantes, etc.)

Primer Nivel

- Servidores públicos con puestos ubicados en los niveles medios y superiores de la cadena de mando que no tienen trato con los usuarios pero sí con los niveles inferiores de la cadena de mando anteriormente señalados y controlan la operatividad a través de los mismos (Directores u homólogos, Directores adjuntos, jefes de región, personal con nivel gerencial y toma de decisiones operativas, entre otros).
- Servidores públicos con puestos de mando cuyas funciones no incluyen ningún trato con los usuarios, y se encuentran en la estructura gerencial (directores u homólogos, Directores Generales u homólogos, Titulares de Unidad, de Área o de organismo, personal con nivel de alta gerencia y toma de decisiones estratégicas, etc).
- Servidores Públicos en su calidad de políticos designados. Esto incluye Titulares de la dependencia o entidad, y puestos inmediatos inferiores.

Según la opinión de los grupos de enfoque, en una suerte de análisis que agrupa los puestos, está sería la clasificación correspondiente, en la que se tendría que poner mayor atención:

Gráfico 2.



2. Análisis y propuestas para su prevención

Los hallazgos nos llevan a identificar aquellas áreas especializadas en compras o contrataciones públicas, obras públicas y sorprendentemente también aparecen -si bien, no en los primeros- los propios órganos internos de control, así como los puestos que están adscritos a dichas áreas. Sin soslayar la probabilidad de que actualmente no existan áreas del gobierno que puedan considerarse cien por ciento libres del flagelo de la corrupción, no obstante, existen otras áreas que, sin administrar necesariamente recursos financieros, son igualmente vulnerables a la corrupción, ya sea que manejen capital humano, intelectual, recursos tecnológicos o estadísticos, en todas ellas se identifica una característica común: “el manejo de estos recursos les provee potestad y control”.

De manera que nos vamos a centrar en los dos primeros hallazgos que aparecen en los primeros lugares, y particularmente en lo que corresponde a los órganos internos de control, por tratarse de un área estratégica en el combate a la corrupción.

2.1 Compras públicas o adquisiciones

Con relación a las compras o adquisiciones están aquellas practicadas mediante procedimientos de excepción a la Licitación, pero también las contrataciones a través de licitaciones nacionales o internacionales, las contrataciones sustentadas en los párrafos 5º y 6º del artículo 1º de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (sin sujetarse a los procedimientos de la Ley).

Según los grupos de enfoque, a continuación se exponen algunos *modus operandi*, que regularmente se suscitan al interior de las áreas que coordinan o controlan las contrataciones, en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

a) Contrataciones mediante procedimientos de excepción a la Licitación:

En términos de Ley pueden ser Adjudicaciones Directas o Invitaciones a Cuando Menos Tres Personas (invitaciones restringidas).

- 1) Por lo general estos procedimientos de contratación son ejecutados por las mismas áreas que realizan los procedimientos licitatorios dentro de cada dependencia o entidad, pero sin tener que agotar todas las etapas que conlleva un procedimiento de contratación mediante licitación pública.

b) Contrataciones mediante procedimientos de excepción a la Licitación:

En términos de Ley pueden ser Adjudicaciones Directas o Invitaciones a Cuando Menos Tres Personas (invitaciones restringidas).

- 2) Por lo general estos procedimientos de contratación son ejecutados por las mismas áreas que realizan los procedimientos licitatorios dentro de cada dependencia o entidad, pero sin tener que agotar todas las etapas que conlleva un procedimiento de contratación mediante licitación.
- 3) Es importante tener presente, que las Leyes de Adquisiciones y de Obras Públicas, dan libertad a las dependencias y entidades para que de conformidad con la naturaleza de sus funciones, así como de su tamaño y estructuras organizacionales, cada una determine si concentra en una misma área (a veces incluso, en una sola persona) la parte requirente, la de investigación de mercado y la parte contratante o si por el contrario, su naturaleza le permite tener como responsables de estas tres partes del proceso de contratación, a áreas diferentes. De ahí que estandarizar cargos, niveles y áreas al determinar cuáles son más susceptibles a la corrupción, resulta una tarea compleja.

- 4) Para una mejor comprensión, como ejemplo usaremos el supuesto en el cual dichas áreas responsables de estas etapas se encuentren separadas; así, diagramando la estructura de manera piramidal, se debe tener presente que en casi todos los casos, las áreas responsables de la investigación de mercado y las del proceso mismo de contratación, dependerán de la Unidad de Administración y Finanzas o su homóloga, según cada caso, en la dependencia o entidad de que se trate y, en el caso de las áreas requirentes, por lo general las mismas, podrán ser dependientes de cualquier área que forme parte de la dependencia o entidad, siempre que se trate de áreas de naturaleza operativa y con posibilidad de gestionar los recursos asignados, ya sea directa o indirectamente.
- 5) Descendiendo sobre la estructura piramidal que usamos en la presente exposición, tenemos que generalmente las áreas responsables de desarrollar las investigaciones de mercado y las responsables de realizar los procedimientos de contratación, tienen niveles de dirección de área (a veces más alto) y dependen en su mayoría de las áreas de recursos materiales y servicios generales (que son por lo regular direcciones generales, unidades o similares), quienes concentran entre sus funciones, las de realizar, vigilar y coordinar las contrataciones de la dependencia o entidad.
- 6) Luego, cada dirección (u homóloga) tiene, para la realización de sus funciones, niveles subordinados como subdirecciones y/o jefaturas de departamento, de las cuales a su vez dependen jefaturas de oficina y personal operativo. Lo anterior cobra importancia al momento de posicionar los puntos álgidos del procedimiento de contratación, por ejemplo, en una Adjudicación Directa, cuyo fundamento debería sustentarse en los artículos 41 o 42 de la Ley de Adquisiciones (dependiendo del monto a contratar), o bien sus correspondientes en la Ley de Obras Públicas. En este caso, la Ley de la materia requiere a las dependencias y entidades, que para atender el requisito del estudio o sondeo del mercado (sin tener que realizar como tal una investigación de mercado), obtengan al menos 3 cotizaciones de diferentes proveedores potenciales.

Este proceso consiste en enviar a las diferentes empresas del ramo (generalmente por vía electrónica) solicitudes de cotización mediante oficio con anexo(s) técnico(s), realizada de manera unilateral y discrecional por parte de la persona servidora pública responsable de la etapa, pudiendo ser un subdirector, un Jefe de Departamento o el propio Director (en casos excepcionales).

La sola naturaleza de este procedimiento, podría permitir a la persona servidora pública responsable (si éste no se conduce con la debida transparencia y

honestidad) aprovechar su encargo y potestad para, en vez de invitar a aquellos potenciales proveedores que ofrezcan las mejores condiciones, optar por solicitar cotizaciones a proveedores de dudosa calidad y oferta de elevados precios, pero con los cuales tenga posibles conflictos de interés, de tipo personal, familiar o de negocios, con acuerdos previos contrarios a la legalidad, en cuyo caso, estaremos ante un acto de posible corrupción difícil de identificar y de probar, puesto que al ser un acuerdo externo y previo al proceso, escapa del rigor normativo que controla y constriñe a los actores de dicho procedimiento, así como de la facultad fiscalizadora y sancionadora de la autoridad administrativa.

En el mismo acto puede suceder en el caso de una contratación mediante procedimiento de Invitación a cuando menos tres personas, en el cual tampoco será necesaria la realización de una Investigación de mercado formal y completa. Lo anterior porque al tratarse de formas distintas de contratación o excepciones a la licitación pública, suponen procedimientos de naturaleza urgente, posiblemente emergente, de seguridad nacional, por caso fortuito o fuerza mayor, y en el mejor de los casos por cuestión de autorías, marcas o patentes, lo que de facto les concede un procedimiento más expedito y por lo tanto de menos etapas, menos riguroso y más sujeto al criterio de las personas servidoras públicas responsables de llevarlo a cabo.

Cabe aclarar que esta misma característica es la que convierte a estos procedimientos de contratación, mucho más fiscalizables (auditables) en comparación con los procedimientos de contratación licitatorios. Sin embargo, a menudo los equipos revisores pierden de vista particularidades del origen y primeras etapas de la contratación, en la que se suscita con mayor facilidad un acto de corrupción lejos del alcance legal, o bien, desestiman revisiones que deberían realizar, porque trabajan bajo criterios de importancia pre establecidos por montos, impacto político o social o nivel jerárquico de los auditados (entre otros) con lo cual en ocasiones, se concentran por ejemplo en la fiscalización de contratos “*grandes*” y dejan pasar la oportunidad de revisar aquellos movimientos de tamaño menor, donde con alta probabilidad podrían detectarse actos de corrupción reiterados cuyo volumen en conjunto, algunas veces llega a ser mayor que aquel de un “*contrato grande*”.

- 7) Ahora bien, una vez realizadas las cotizaciones de las cuales habrán de salir los potenciales proveedores, lo siguiente es **la contratación**, si ésta es Adjudicación Directa, consistirá en escoger de entre las cotizaciones recibidas, aquella que reúna las mejores condiciones al mejor precio, (acción que una vez

más, es realizada de manera unilateral por la o las personas servidoras públicas responsables del proceso), y con ella armar la correspondiente “carpeta técnica” para ser presentada ante el órgano colegiado institucional denominado Comité de Adquisiciones (o en su caso el de Obra Pública).

Esta etapa procesal, podría permitir de nueva cuenta a la persona servidora pública responsable (si no se conduce con la debida transparencia y honestidad) aprovechar su encargo y potestad, para manipular la información y así “*inclinarse la balanza*” a favor de aquel potencial proveedor con quien tenga posible relación, negocio o acuerdo previo contrario a la legalidad.

Si por el contrario se trata de una contratación mediante Invitación Restringida (a cuando menos tres personas), aun cuando el objetivo de esta figura es limitar la unilateralidad del servidor público y una posible arbitrariedad en su toma de decisiones, al tratarse de propuestas y cotizaciones procedentes de un origen similar al de la adjudicación directa, revisten un riesgo similar de manipulación, sobre la elección al final, del participante ganador o proveedor adjudicado.

b) Contrataciones al amparo de los párrafos 5° y 6° del artículo 1° de la LAASSP

El artículo primero de la ley que rige esta materia, cuyo contenido textual expresa su objeto y ámbito de competencia, establece también aquellas exclusiones y excepciones en su aplicación, como por ejemplo, en el caso de los Organismos Constitucionalmente Autónomos, las Empresas Productivas del Estado o los Centros Públicos de Investigación (Científica y Tecnológica), que cuentan con sus propias normas en materia de adquisiciones y contrataciones, así como de obra pública; pero también, este precepto en sus párrafos 5° y 6° establece una excepción en la aplicación de esta ley, a aquellas contrataciones relacionadas con: **1)** la adquisición de bienes o la prestación de servicios para la salud, si éstos se contratan con organismos intergubernamentales internacionales y **2)** las adquisiciones y contrataciones de bienes o servicios, que se realicen entre dependencias con entidades, entre entidades, entre dependencias o entre una dependencia o entidad de la Administración Pública Federal con otra de nivel Estatal.

Esta excepción se traduce en la posibilidad para los entes del gobierno, cualquiera que sea su nivel (Federal, Estatal o Municipal), de realizar contrataciones, ya sea para adquirir bienes o para contratar servicios, al margen de los procedimientos y controles que establece la Ley de la materia en cita. En consecuencia, es clara la vulnerabilidad que tales contrataciones representan por cuanto a la comisión de actos de corrupción incluso en cadena, que pueden involucrar a todas las partes actoras en los mismos.

Muestra de ello, es el renombrado y conocido caso de “*la estafa maestra*” descubierta, mediatizada y totalmente politizada en el año 2018, cuya vasta bibliografía al alcance de todos, explica de modo claro la propensión a la corruptibilidad de este tipo de procedimientos de excepción que si bien, fueron incluidos en la Ley con un espíritu legislativo positivo, como una manera de obviar burocratizaciones excesivas y considerando que, operaciones de entes del propio cuerpo gubernamental del Estado Mexicano llevadas a cabo entre sí o con otros Estados Nacionales, “No” deberían existir riesgos de soborno ni degradación de los principios que se deben observar en los procesos transaccionales y en las negociaciones que involucren mecanismos de colaboración mutua.

LAASSP

“Artículo 1. La presente Ley es de orden público y tiene por objeto reglamentar la aplicación del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, que realicen:

Párrafo reformado DOF 28-05-2009

I. ...

...

Queda exceptuada de la aplicación de la presente Ley, la adquisición de bienes o prestación de servicios para la salud que contraten las dependencias y/o entidades con organismos intergubernamentales internacionales, a través de mecanismos de colaboración previamente establecidos, siempre que se acredite la aplicación de los principios previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Párrafo adicionado DOF 11-08-2020

Los contratos que celebren las dependencias con las entidades, o entre entidades, y los actos jurídicos que se celebren entre dependencias, o bien los que se lleven a cabo entre alguna dependencia o entidad de la Administración Pública Federal con alguna perteneciente a la administración pública de una entidad federativa, no estarán dentro del ámbito de aplicación de esta Ley; no obstante, dichos actos quedarán sujetos a este ordenamiento, cuando la dependencia o entidad obligada a entregar el bien o prestar el servicio, no tenga capacidad para hacerlo por sí misma y contrate un tercero para su realización.

...”

c) Contrataciones mediante procedimientos de Licitación (nacional o internacional):

Para entender las etapas y consecuentemente las posibles áreas con mayor tendencia o vulnerabilidad a la comisión de actos de corrupción, conviene desarrollar el proceso de compras desde las siguientes etapas:

Planeación. No obstante que se realiza anualmente por cada dependencia y entidad, en ocasiones NO se incluyen ciertas compras aun cuando las áreas responsables de la elaboración del Programa Anual de Adquisiciones (PAA) tengan pleno conocimiento

de su necesidad; lo anterior inicialmente puede deberse a la restricción presupuestal impuesta por la Hacienda Pública, pero a su vez, puede ser una coyuntura aprovechada como pretexto para realizar compras urgentes y/o compras fraccionadas.

Investigación de Mercado (IM). Con independencia de que al interior de la dependencia o entidad de que se trate, la responsable de realizar las Investigaciones de Mercado para las contrataciones, sea una área especializada y específica o no, algo que debe cuidarse y evitar en ellas, es la realización de **acuerdos previos** entre los servidores públicos con empresas, ya sea por decisión propia, o bien por “*instrucciones de superiores*” (lo que sucede más comúnmente), ya sea para “*repartir*” las adjudicaciones entre varios posibles proveedores, o bien para “*arreglar*” previamente el proceso, de modo que gane cierta empresa.

Una segunda inclinación o tendencia de vulnerabilidad a la corrupción se presenta, como se ha dicho en el apartado anterior, cuando las personas servidoras públicas responsables de realizar la investigación de mercado, aprovechan su encargo y potestad para, en vez de invitar a aquellos potenciales proveedores que ofrezcan las mejores condiciones, optan por solicitar cotizaciones a proveedores de dudosa calidad o elevados precios, pero con los cuales se tenga posible relación, negocio o acuerdo previo contrario a la legalidad (lo que puede ser por parte del servidor público que realiza el proceso o bien de sus superiores), en cuyo caso, se está ante un acto de posible corrupción difícil de identificar y especialmente difícil de probar, puesto que al ser un acuerdo externo y previo al proceso, escapa de la facultad fiscalizadora y sancionadora de la autoridad administrativa, así como del rigor normativo que controla y constriñe a los actores de dicho procedimiento, lo que se traduce en una problemática con la cual la administración pública aún debe lidiar y de la que actualmente no existe una solución ni legal, ni operativa específica o generalizada y de eficacia y eficiencia bien probadas, que pueda prevenir tales acciones o incluso inhibirlas por completo.

Convocatoria. La Convocatoria es publicada en las páginas institucionales y en el Diario Oficial de la Federación, lo que podría darle un sentido de transparencia e invulnerabilidad. Sin embargo, en algunas ocasiones, cuando éstas se publican ya vienen “*dirigidas*”, con la solicitud en sus anexos, de requisitos difíciles de cumplir, o marcas específicas, o particularidades técnicas que sólo una empresa pueda cumplimentar.

Lo anterior, a diferencia de los acuerdos previos y externos (por ejemplo antes de la planeación o antes de la IM), es perfectamente prevenible, si realmente se establece al interior de la dependencia o entidad un equipo revisor de bases (de convocatorias) interdisciplinario, bien conformado e integrado por personas servidoras públicas de diversas áreas de la institución que permita generar un equilibrio y contrapeso, al momento de analizar y discutir el contenido de la Convocatoria, previo a su publicación. Desde luego, lo anterior requiere invariablemente de la voluntad real de los participantes, con total honestidad e integridad.

Etapa de aclaraciones. Dentro del procedimiento de contratación en estudio, esta etapa podría considerarse de las menos corruptibles, sin embargo, da lugar a ciertas brechas para la realización de actos no honestos por parte de quienes han tenido amplia experiencia en contrataciones (servidores públicos generalmente con antigüedad en esta áreas) por ejemplo: es común que en una licitación con amplia participación de interesados, los equipos responsables de dar contestación a las preguntas recibidas (que en la actualidad son mayormente vía electrónica) respondan de modo confuso o incompleto, a los cuestionamientos de aquellos participantes a quienes no desean adjudicar.

Presentación de propuestas. Los avances tecnológicos actuales, aplicados en los procedimientos licitatorios, han permitido detectar actos corruptos en esta etapa del procedimiento, tanto por parte de los participantes, como por parte de las áreas responsables del mismo en las dependencias y entidades (no obstante, cuando la intención es corromper el proceso, a estas alturas el acto irregular ya se cometió).

Evaluación de las propuestas. A pesar de la especialización y evolución tecnológica en los procedimientos de contratación, esta etapa continúa siendo muy vulnerable a los actos de corrupción, debido a la facilidad de sesgo que por su sola naturaleza se presenta en las evaluaciones que se realizan a las proposiciones presentadas. A partir de que las Leyes de Adquisiciones y de Obras Públicas incluyeron la figura de la “*evaluación por puntos y porcentajes*”, se abrió una brecha que dio paso al abuso de criterios plagados de parcialidad y acciones arbitrarias por parte de quienes teniendo en sus manos la responsabilidad de realizar evaluaciones profesionales, imparciales, transparentes y objetivas, ven más esta responsabilidad como una “*oportunidad*” para manipular resultados, mediante acciones en muchas ocasiones muy sutiles pero de gran impacto en las determinaciones finales de adjudicación y por consiguiente en el erario y el servicio público.

Desde luego, lo anterior no debe generar una idea negativa de esta figura de evaluación en el sentido de que no sea adecuada y mucho menos que no deba estar en la Ley, por el contrario, es una figura adecuada para la evaluación de proposiciones que bien ejecutada permite realizar una real valoración de las proposiciones y determinar aquella que de manera objetiva e integral ofrezca las mejores condiciones al Estado.

Emisión de Fallo. Esta es en estricto sentido, la etapa final del proceso de contratación, razón por la cual, en los casos en que se suscitan actos de corrupción, para cuando se inaugura esta etapa se materializa su consecución, pues aquellos ya han sido instrumentados o al menos acordados entre los actores que los generan. En tal sentido, los actos de corrupción planeados e incorporados a la secuela del procedimiento licitatorio se reflejan en el sentido final de la emisión del fallo dirigido al favorecimiento de la adjudicación del contrato a un licitante predeterminado, cuando éstas son debidamente analizadas por un ojo experimentado.

Administración de contratos. En esta etapa post-procesal de la contratación, puede suceder que se omita deliberadamente su correcta vigilancia y se evite la aplicación de penalizaciones. En estos casos los administradores de los contratos tienen una dualidad de posibilidades, y depende de la escala de valores con la cual se conduzcan el resultado que al final se obtenga. Cabe destacar que hablar de revisiones o fiscalización a la ejecución de contratos, se traduce en investigaciones delicadas, ya que podría caerse en excesos por parte de las autoridades fiscalizadoras o investigadoras.

2.2 Áreas de Obra Pública

En el ámbito federal, intervienen múltiples representantes con facultades en la toma de decisiones en los procesos de licitación, adjudicación, supervisión y ejecución de proyectos de obra pública. Entre los puestos con mayor propensión a incurrir en prácticas corruptas se identifican: funcionarios públicos adscritos a unidades administrativas de contrataciones y adquisiciones; titulares de direcciones generales y subdirecciones técnicas en materia de obra pública; responsables de la supervisión técnica y control interno; así como funcionarios de alto nivel, incluyendo directivos de entidades paraestatales.

En este contexto existen diversos procesos críticos que presentan alta vulnerabilidad a la infiltración de prácticas corruptas, comprometiendo la legalidad, eficiencia y

transparencia en el ejercicio del gasto público. A continuación, se describen los principales mecanismos mediante los cuales se materializan dichos actos ilícitos:

En primer lugar, se identifica la manipulación o simulación de procedimientos licitatorios, mediante la elaboración de convocatorias con requisitos técnicos, financieros o administrativos excesivamente restrictivos o diseñados para beneficiar a determinados oferentes. Esta práctica atenta contra los principios de libre competencia y transparencia, y favorece la concentración de contratos en actores específicos.

En segundo término, se observa el uso descomunal e injustificado de adjudicaciones directas, una modalidad de contratación que, si bien está contemplada en la normatividad, puede ser utilizada de manera discrecional para evadir los procesos competitivos. Este abuso limita la participación de proveedores y favorece relaciones clientelares entre autoridades y contratistas.

Otro mecanismo recurrente es la alteración deliberada de costos contractuales, lo que implica la inclusión de sobrepuestos o inflaciones presupuestales no justificadas. Esta práctica distorsiona el valor real de las obras y genera importantes desviaciones financieras.

De la misma forma, se documenta la liberación de pagos por obras inconclusas o con avances físicos menores a los reportados, lo cual contraviene los principios de control y rendición de cuentas. Esta acción se traduce en el desembolso de recursos por bienes o servicios no entregados, incentivando la impunidad y el incumplimiento contractual.

Finalmente, se encuentra la práctica del cobro de comisiones ilegales, comúnmente conocidas como "moches" o "diezmos", que consiste en la exigencia de pagos indebidos a contratistas como condición para la asignación o liberación de contratos. Este tipo de conducta representa una forma sistematizada de corrupción que erosiona la integridad institucional y promueve esquemas de prácticas recurrentes.

La prevalencia de estas prácticas ilícitas pone de manifiesto la urgente necesidad de fortalecer los mecanismos de control, fiscalización y rendición de cuentas en la contratación pública, a fin de garantizar una gestión institucional íntegra y orientada al interés general.

Ejemplos en los que se producen actos de corrupción en obra pública:

- Anticipos irregulares.
- Garantías no cumplidas o cumplidas fuera de plazo.
- Modificación de proyectos.
- Cambio de especificaciones
- Escalatoria de precios o ajustes de costos.
- Materiales de calidades distintas o deficientes.
- Volumetrías alteradas.
- Pagos de conceptos no realizados.
- Alteración de bitácoras.
- Ampliación de plazos.
- Alteraciones al calendario con variación de las actividades planeadas y ordenadas en el tiempo.
- Manejo de penas convencionales.
- No supervisión de mano de obra, maquinaria y equipo en lugares de trabajo.

2.3 Órganos Internos de Control

Si bien ya se advirtió que esta área y sus puestos no está en los primeros lugares, se decidió analizar el caso tratándose de un área estratégica en la erradicación de la corrupción. De modo que un asunto interesante a considerar en la materialización de actos de corrupción, ya sean de acción o de omisión, por paradójico que resulte, se centra en la operatividad de las áreas que componen a los Órganos Internos de Control, ello, a pesar de que se trata de las autoridades que controlan y fiscalizan la debida ejecución del servicio público al interior de cada dependencia y entidad.

Auditoría. Las áreas de auditoría interna de cada Órgano Interno de Control (OIC), al ejecutar su función tienen en sus manos la potestad de determinar o no en una cédula de observaciones, aquellos hallazgos que resulten, de ahí que cuando se trata de una persona servidora pública cuyo proceder no se ajuste a los principios que deben regir el servicio público, es fácil que se suscite lo que se conoce como “*negociación de observaciones*” con las áreas auditadas, cuyos resultados derivan en la disolución o incluso la eliminación total, de situaciones graves que hubieren sido detectadas.

En el último año de operaciones de la administración sexenal recientemente concluida (2018-2024), la entonces Secretaría de la Función Pública a través de sus cabezas “instruyó” directamente a las áreas de Auditoría Interna y a las de Mejora de la Gestión,

a realizar “acompañamientos” permanentes, que consistieron precisamente en apoyar a las áreas auditadas de cada dependencia o entidad, mediante “negociaciones forzadas”, de todas aquellas observaciones que representaran impacto negativo, ya fuera para el Erario público o bien para la imagen política y reputación de aquellas dependencias o entidades y de sus funcionarios.

Y aún, yendo más allá, se ordenó a los OIC “registrar” tales “acompañamientos” en los diversos sistemas de control y seguimiento de auditorías de la propia Secretaría, lo que se tradujo en una simulación de fiscalizaciones, en la que todo aquello observado por tales órganos revisores, tuvo que ser solventado en “acompañamiento”, por las mismas autoridades fiscalizadoras que lo observaron.

Investigaciones. Las áreas de Denuncias e Investigaciones son la primera ventanilla de los denunciantes y por lo tanto, entre sus muy diversas funciones y responsabilidades concedidas por la Ley de la materia, se encuentra la de secrecía e inviolabilidad de la información que acopia los datos y hechos bajo investigación. En este contexto, cuando una persona servidora pública integrante de estas áreas no se conduce bajo los principios que rigen al servicio público, es común que se suscite fuga de información o bien, durante las investigaciones se tienda a viciar o sesgar los elementos y probanzas de los hechos que se investigan, con el objeto de eliminar o atenuar la posible falta en que pudiera estar involucrado un funcionario público, especialmente si éste, es de alto nivel jerárquico o si el investigador, tiene alguna conexión o relación con dicha persona investigada, o si recibe una “instrucción superior”.

Responsabilidades. A partir de la entrada en vigor de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, las Áreas de Responsabilidades perdieron su facultad para resolver y sancionar faltas graves de las personas imputadas y a la vez se liberaron de la potestad de complementar directamente una investigación (lo que si podían hacer con la Ley de Responsabilidades anterior), no obstante, en la emisión de resoluciones, principalmente de inconformidades de contrataciones, que son aún una potestad sancionadora de éstas, es en la actualidad una práctica muy común el sesgo o el desvío que suelen dar en las resoluciones que emiten, ya sea para favorecer a las personas imputadas (por acuerdos previos y/o externos) o bien para favorecer a las empresas inconformes, cuando se suscitan “acercamientos” de éstas con dicha autoridad en un intento por negociar propiamente el sentido de las resoluciones (algo prohibido por la Ley pero muy común en la práctica procesal actual).

En la práctica litigiosa, es común que las empresas cuenten con despachos o incluso áreas jurídicas dedicadas expresamente a inconformarse, únicamente con el fin de

retrasar la contratación o la ejecución del contrato, a veces por estrategias de competencia entre proveedores, y otras veces por entorpecer el procedimiento de contratación gubernamental para obtener beneficios particulares aún a costa de causar daño a los intereses y erario.

Con base en lo anterior, es fácil para los Titulares de Responsabilidades en los OIC, incurran en este tipo de prácticas ilegales y corruptas, “sin mancharse” y sin ser detectados, pues manipulan desde el interior la información de los expedientes integrados por las áreas investigadoras, simplemente mediante la utilización y desarrollo de argumentos y criterios muchas veces subjetivos, sin la necesidad de involucrarse activa y operativamente en el proceso de investigación y obtención de elementos probatorios de los hechos que habrán de resolver.

Sistema de alertadores de la corrupción

Finalmente, menos común en la práctica, pero igualmente de alto impacto, existe la plataforma denominada “*Sistema de Alertadores de la Corrupción*”, creado y administrado por la entonces Secretaría de la Función Pública, hoy Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, cuya finalidad general es la protección de aquellas personas servidoras públicas que se vuelven denunciantes.

A pesar de su naturaleza, aplicar el protocolo de protección en beneficio de algún denunciante, hoy en día resulta en una tarea muy compleja, casi imposible de lograr; adicionalmente, el menú de identificación de dicha plataforma no considera la protección como alertadores a la figura de los administradores de contratos, omisión que por cierto, está desde el lanzamiento de la Plataforma, y extrañamente nunca ha sido corregida.

3.- Propuestas para su prevención

- **Capacitación, formación y toma de conciencia como tarea permanente de los servidores públicos**, tanto de niveles operativos y gerenciales como de niveles superiores, en materias de Integridad, Legalidad, Transparencia y Buen Gobierno.
- **Profesionalización del servicio público** en estas áreas muy concretas, en las que se privilegie el ingreso por mérito, la capacitación y la evaluación del desempeño. Esto parte desde crear lineamientos particulares para las áreas de compras, obra pública, órganos internos de control hasta toda área de

inspección. Sobre este punto hay un *plus* que puede ser la certificación de funciones para puestos que conforman cada una de estas áreas.

- **Rotación periódica de todo el equipo en estas áreas.** El período puede ser cada año, para evitar la construcción de redes de corrupción entre servidores públicos y proveedores. Y para los órganos internos de control también la rotación de todo su personal. Todo ello dependiendo
- **Desarrollo de un Programa de Simplificación Normativa** y la revisión profunda de la normatividad que permanezca vigente, pues hoy por hoy, en muchos casos (no sólo en materia de contrataciones) obliga a los servidores públicos a realizar acciones que, o ya están obsoletas, o son tan excesivas y complejas, que su misma restrictividad conduce a sus actores a caer en incumplimientos a veces involuntarios pero inevitables, y por consiguiente en irregularidades, incluso en actos u omisiones que podrían encuadrar en los denominados hechos de corrupción. Sin duda, la ley nacional de digitalización y simplificación ayudará mucho en ello. De modo que también se pueda avanzar en la digitalización de la gran mayoría de servicios públicos que le otorguen un valor agregado redundando en eficiencia, eficacia y calidad.
- **Revisión y Actualización de las matrices de riesgos**, indicadores y criterios de evaluación cuya responsabilidad es de los Comités de Control y Desempeño Institucional, lo cual establece la ruta de mejora imprescindible en toda organización pública.
- **Alertas de redes de corrupción** formadas entre responsables de contrataciones y proveedores, con seguimiento a las conexiones de su historial conjunto y la identificación de anomalías en el comportamiento de bases de convocatorias, propuestas técnicas y económicas, precios, fallos y ejecuciones de contratos, con detonación de investigaciones patrimoniales, de inteligencia financiera y auditorías fiscales e identificación del beneficiario final.
- **Realización de investigaciones** adecuadamente coordinadas y planeadas de control interno, patrimoniales, de inteligencia financiera y fiscales conjuntas, sobre redes de áreas de contratación, proveedores e identificación de beneficiarios finales, por intereses económicos, políticos y empresariales en la captura corrupta de presupuestos públicos para desviarlos a intereses particulares de grupos de interés.
- **Uso de la inteligencia artificial** para el sistema compras públicas (Véase Sánchez Zambrano, 2023), y obra pública, pero también para los procesos de recursos humanos.
- **Utilización intensiva de la Plataforma Digital Nacional** Sistema que administra la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción.

- **Implementación de compliance e integridad** en los procesos de contrataciones públicas y obras públicas, para afianzar un adecuado y legal funcionamiento de las áreas responsables de tan importante tarea para la administración pública, de modo que su aplicación continua genere sinergias positivas que promuevan más que el combate, la prevención de la corrupción y que fortalezca la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos.

Se debe transformar la errónea idea que se tiene acerca de que el Compliance es de aplicación solo empresarial, pues si bien nació en este ámbito, su aprovechamiento, más allá de una simple “*vigilancia fiscalizadora*” como hoy por hoy realizan los Órganos Internos de Control en las dependencias y entidades, conlleva mecanismos de control, seguimiento y coordinación que permitirán controlar de manera integral (Martínez Puón, 2023), todos los aspectos que rodean y los que integran a estos procesos de contratación desde sus más tempranas etapas, generando de manera directa un impacto preventivo más que coactivo y sancionatorio, que garantice el uso realmente eficaz y eficiente de los recursos públicos, para el adecuado cumplimiento de planes, programas, objetivos y metas.

“La integración del compliance en las compras públicas representa un compromiso con la transparencia, la eficiencia y la lucha contra la corrupción. Es una inversión que garantiza la confianza en las instituciones públicas y el uso responsable de los recursos destinados a la Sociedad”

Dra. Angélica Sieiro

- **Los padrones de integridad empresarial sean obligatorios y no voluntarios.** Estos padrones surgieron a finales del sexenio de Enrique Peña Nieto, y tienen como propósito de que todo proveedor tiene que formar parte de estos padrones, lo que garantiza que sean reales las empresas, además de que cumplen con las obligaciones de los artículos 24 y 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas. En la actualidad si bien le da ventajas a una empresa que está formando parte del padrón con respecto a aquéllas que no lo están, es relativo el asunto si se toma en cuenta que no es una obligación formar parte del mismo, al menos en lo que corresponde al orden federal. Padrón que está a cargo de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno. Al respecto, se tiene que señalar que existen algunas instituciones como el Instituto Nacional Electoral que si obligan al proveedor a forma parte de este padrón. La propuesta es que estos padrones en todas las instituciones sean obligatorios.

- **Gestionar los riesgos en las adquisiciones**, mediante la actualización y mejoramiento de los controles establecidos en los Programas Anuales de Riesgo que tiene establecidos la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, pues si bien, han resultado ser herramientas muy importantes para la prevención y minimización de impactos negativos en circunstancias imprevistas, en la actualidad las dependencias y entidades, responsables de su programación, implementación y seguimiento anual, en algunos casos no han logrado entender, aprovechar y adoptar las mismas y los grandes beneficios que éstas conllevan, pues dados los parámetros de vigilancia, control y seguimiento que establece la Secretaría, en ocasiones se sienten “calificados” más que respaldados en tales programas preventivos, lo que genera una espiral de sensaciones que llevan en ocasiones a las dependencias y entidades, a “maquillar” riesgos, sus impactos y también sus resultados.

Por lo anterior, promover una cultura de real prevención e integridad, basada en el respaldo de la Secretaría, apoyada en herramientas tecnológicas y controles específicos de verdadero apoyo hacia los entes de gobierno, con la constante capacitación y adiestramiento en el tema para quienes son responsables de su elaboración implementación y seguimiento, será fundamental para obtener impactos positivos frente a nuestra Sociedad, en materia de contrataciones públicas.

- Utilizar la *due diligence* juega en el proceso de contratación, ya que proporciona un análisis más exhaustivo que asegura la legalidad y la ética de las operaciones.
- Apertura para la participación de observatorios ciudadanos y a los propios comités de participación ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción para evaluar y mejorar procesos, políticas y servicios, en todos los órdenes de gobierno para fungir como vigilantes permanentes del poder público y sus funciones.
- Revisar a profundidad el sistema compranet, se sabe que viene una reforma sobre su funcionamiento sino es que sustitución. Lo relevante es que se actualicé y se pueda agregar en su funcionamiento todo lo relativo a la inteligencia artificial para que el propio sistema pueda identificar a posibles proveedores sin necesidad de que la mano de las personas esté presente. Adicionalmente a los muchos ejercicios que se podría hacer a través de ella.

- Campañas masivas por diferentes medios para erradicar la corrupción similares a las del Fentanilo, así como llevar el tema de la ética e integridad a los planes educativos.

Finalmente, valga decir que este ejercicio, es sólo una aproximación al problema, lo deseable que es también se puedan explorar soluciones en las otras áreas, aunque algunas de las propuestas bien podrían ser transversales. Este estudio es también una invitación a que se pueda llevar a cabo en los estados de la República en la que seguramente aparecerán otras áreas no consideradas. De manera que esto sea una especie de encomienda para los comités de participación ciudadana de las entidades federativas.

Bibliografía

Martínez Puón, Rafael (2023) *Aproximaciones al compliance en el sector público en México*. Ed. IAPEM, México.

Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad (2024) Encuesta Nacional sobre Corrupción e Impunidad 2023-2024 Ed. MCC, México.

Sánchez Zambrano, María Elena (2023) “La avencencia de las compras públicas, la transparencia y la inteligencia artificial: ¿Hacia dónde deberían orientarse los cambios y cuáles son sus retos?” *Revista Buen Gobierno*. Ed. Fundamespa, México.

Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (2024) Presentación.
Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (2020) *Política Nacional Anticorrupción*. Ed. SESNA, México.

Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (2020) *Programa de Implementación de la Política Nacional Anticorrupción*. Ed. SESNA, México.

Siero, Angélica Taller en compras públicas (2024) *Cuarto Congreso de Compliance e Integridad en el Sector Público*. INAP/INFOCDMX, México.

Transparencia Internacional (2025) índice internacional.

