



Informe Final de Proyecto

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título completo	Fortalecimiento institucional en materia de integridad, prácticas anticorrupción e igualdad para el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
No. de proyecto	00120701
Asociado en la Implementación:	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit)
Presupuesto inicial (documento de proyecto)	MXN 1 765 827.54 (80,152.74 usd)
Presupuesto final (última revisión firmada)	MXN 1 765 827.54 (80,152.74 usd)
Duración del proyecto	1 año 1 mes (13 meses): 15 de mayo 2020 al 15 de junio 2021
Resultado del Documento de Programa de País (CPD)	CPD: Construcción y consolidación de instituciones responsivas y mecanismos para el fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil, la promoción de la ciudadanía activa basada en la transparencia, la participación y el cierre de las brechas sociales. (MANUD 5): El Estado mexicano fortalecido e implementado políticas públicas que fomentan el crecimiento económico sostenido y la competitividad, generan trabajo decente y mejoran la calidad del empleo, particularmente en beneficio de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, comunidades rurales, personas migrantes, adultos mayores y personas con discapacidad. (MANUD 11): El Estado mexicano habrá consolidado un gobierno eficaz en la garantía de los derechos humanos, a través del fortalecimiento de la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas para el combate a la corrupción y la eliminación de cualquier forma de discriminación.
Breve descripción del proyecto: El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) de México, por medio de su Contraloría General, solicitó la asistencia del PNUD para la implementación, adopción y fortalecimiento de sus políticas y mecanismos de integridad institucional, hostigamiento y acoso sexual, y contrataciones. El objetivo del proyecto es fortalecer la integridad, ética, igualdad e inclusión y reducir la incidencia de corrupción, por medio del apoyo a la implementación de las normativas institucionales del Infonavit. Para ello, se desarrollaron Estudios Diagnóstico en materia de investigaciones y sanciones por responsabilidades administrativas; compras y adquisiciones; hostigamiento y acoso sexual (HAS); y declaraciones de intereses (conflicto de intereses) y de evolución patrimonial. Para todas estas áreas temáticas se desarrolló también un documento de Estrategia para atender los resultados del Estudio Diagnóstico, el cual incluyó	

Recomendaciones de acción, así como una Hoja de Ruta para la implementación de las recomendaciones en el corto, mediano y largo plazos. Siguiendo la metodología diseñada por el PNUD y la SESNA, se realizaron mapas de riesgo de integridad al Infonavit, en las materias asociadas a su Código de Ética. También se desarrolló una Nota Técnica sobre la oficina del Ombudsperson, con opciones de reforma a la figura del Defensor, así como otra Nota sobre la extensión de las obligaciones del Infonavit con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción. Para las áreas temáticas de denuncias e investigaciones en materia administrativa, compras y adquisiciones, y hostigamiento y acoso sexual se impartieron talleres para el fortalecimiento de capacidades del personal del Infonavit.

2. DESEMPEÑO DEL PROYECTO A NIVEL DE RESULTADOS (CONFORME AL MARCO DE RESULTADOS)

Resultado esperado 1:			
Objetivo: Oportunidades de fortalecimiento de la ética institucional identificadas y mecanismos de seguimiento implementados			
Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
1.1. Porcentaje de indicadores del Marco de Monitoreo Institucional de la adopción e implementación del Código de Ética (entregable del producto 1) que cuentan con una línea base y una metodología de recolección	1. Indicadores del Marco de Monitoreo Institucional con perspectiva de género	100% de indicadores resultados de los entregables que cuentan con una línea base y una metodología de recolección	Cuestionarios de trabajo (cuestionario de compras, cuestionario de integridad) y Encuesta de Denuncias (realizada en línea y disponible para todo el personal del Infonavit)
1.2. Porcentaje de indicadores donde la desagregación por género es pertinente que están desagregados	1. Indicadores del Marco de Monitoreo Institucional con perspectiva de género	100% de indicadores resultados de los entregables que cuentan con una línea base y una metodología de recolección	Sección de datos sociodemográficos de la Encuesta de Denuncias (incluyendo género, condición de discapacidad, pertenencia a comunidades originarias, y pertenencia a las diversidades sexuales)
<p>Breve descripción del logro del proyecto en este resultado:</p> <p>La metodología adoptada para este proyecto para el desarrollo de indicadores se sustenta en una toma de decisiones basadas en datos; para ello, considera las etapas de: revisión documental (incluyendo, pero no limitado, al Documento de Proyecto, el marco normativo del Infonavit, el Código de Ética del Instituto, y buenas prácticas y lineamientos en la materia); entrevistas exploratorias, semi estructuradas, con actores relevantes claves internos del Infonavit (p.ej. Dirección General, Gerencias Sénior, Gerencias, y operadores); encuestas o cuestionarios a actores relevantes claves en ámbitos estratégicos para el desarrollo de las actividades ligadas al proyecto (Cuestionario sobre compras institucionales, que tiene como objetivo conocer el entorno de prácticas y procesos ligados al ciclo completo de las contrataciones y adquisiciones institucionales del Infonavit, para bienes, servicios, obra y servicios relacionados con la obra; y el Cuestionario sobre integridad institucional, que busca explorar las prácticas y procesos ligados a la adopción e implementación de una cultura ética [cultura de integridad] en el Infonavit); una encuesta dirigida al personal</p>			

Resultado esperado 1:

Objetivo: Oportunidades de fortalecimiento de la ética institucional identificadas y mecanismos de seguimiento implementados

Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
-------------	---------------	------	------------------------

general del Infonavit (**Encuesta sobre denuncias de posibles violaciones al Código de Ética**); y visitas de campo para la validación de la información recolectada y de los resultados preliminares a las intervenciones (p.ej. misiones de investigación al Infonavit). Las misiones de investigación parten del análisis previo a las respuestas presentadas en los cuestionarios de trabajo, así como de las investigaciones documentales de escritorio. Para este proyecto de colaboración entre PNUD e Infonavit, se consideró una misión de investigación (contemplando quince sesiones individuales, más dos sesiones con la dirección general del Instituto).

En materia de Compras institucionales, se desarrollaron indicadores incorporados al cuestionario, en las siguientes líneas temáticas:

- I. Transparencia en los procesos de contratación institucional;
- II. Integridad en los sistemas para las contrataciones institucionales;
- III. Acceso a proveedores potenciales a los procesos de contratación institucional;
- IV. Participación transparente de las partes interesadas en los procesos de contratación institucional;
- V. Eficiencia en el ciclo completo de las contrataciones institucionales;
- VI. Sistemas de contratación electrónica para el ciclo completo de las contrataciones institucionales;
- VII. Profesionalización de practicantes de la contratación institucional;
- VIII. Gestión de riesgos (definición, detección y mitigación) para las contrataciones institucionales; y
- IX. Mecanismos de supervisión y control de los procesos de contratación institucionales.

En materia de Integridad institucional, se desarrollaron indicadores incorporados al cuestionario, en las siguientes líneas temáticas:

- I. Arreglos institucionales y responsabilidades;
- II. Integridad en el ámbito Central y de las Delegaciones;
- III. Denuncias e investigaciones;
- IV. Sanciones administrativas;
- V. Conflicto de intereses y declaraciones patrimoniales; y
- VI. Mecanismos de vigilancia y control del Infonavit.

La Encuesta de Denuncias se socializó con la totalidad del personal del Infonavit, tanto personal sindicalizado como no sindicalizado, y personal perteneciente al Infonavit, así como a sus Órganos Colegiados. No se recibieron respuestas por parte de los miembros de los Órganos Colegiados, y de los cuatro mil empleados del Instituto se recibieron aproximadamente 800 cuestionarios respondidos. La Encuesta de Denuncias contó con los siguientes entregables:

- I. Cuestionario
- II. Base de Datos
- III. Libro de Códigos y Tablas de Frecuencias para cada pregunta

La Encuesta de Denuncias, en su Cuestionario, se compuso de las siguientes áreas temáticas:

- I. Código de Ética del Infonavit (conocimiento / reconocimiento / socialización / capacitación)

Resultado esperado 1:

Objetivo: Oportunidades de fortalecimiento de la ética institucional identificadas y mecanismos de seguimiento implementados

Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
II.	Cultura de la denuncia (percepción de corrupción / percepción de comodidad de denunciar / conocimiento de causales de denuncias / percepción de represalias y amenazas por denunciar / conocimiento de represalias y amenazas por denunciar)		
III.	Denuncia de posibles violaciones al Código de Ética (anticorrupción): percepción de corrupción en administración 2018-2024 / conocimiento de casos de corrupción en administración 2018-2024 / frecuencia de delitos de corrupción / presentación de denuncias y canales de denuncia / temor a represalias / materialización de represalias / no denuncia por temor a represalias / conocimiento de casos de despido como represalia a la denuncia / probabilidad percibida de sufrir represalias / confianza en actores y autoridades para presentar una denuncia		
IV.	Sociodemográficos: género / condición sindical / edad / educación / identidad originaria / condición de discapacidad / discriminación / diversidades sexuales / historial laboral		

Referente a los indicadores 1.1. y 1.2., se desarrollaron las siguientes acciones:

1.1.1. Planeación (segundo semestre 2020) y presupuestación para el desarrollo de un **mapeo para la identificación de riesgos de integridad en el Infonavit y el desarrollo de una estrategia de prevención y mitigación de riesgos (fortalecimiento de integridad institucional)**, incluyendo las actividades de (i) presentación y atención de denuncias e investigaciones en materia administrativa; (ii) programa de beneficios; (iii) presentación, análisis y gestión de riesgos en las declaraciones de conflicto de intereses y de evolución patrimonial; e (iv) integridad en procesos de compras institucionales; (v) otros riesgos de integridad identificados;

1.1.2. Adjudicación de Consultor Individual para el Mapeo para la identificación de riesgos de integridad en el Infonavit y el desarrollo de una Estrategia de prevención y mitigación de riesgos para las actividades (i), (ii), (iii) y (v) del mapa de riesgos;

1.1.3. Análisis de respuestas del Cuestionario sobre Integridad Institucional

1.1.4. Análisis de respuestas del Cuestionario sobre Compras Institucionales

1.1.5. Análisis de respuestas a la Encuesta sobre Denuncias de posibles violaciones al Código de Ética en el Infonavit

1.1.6. Misión de investigación al Infonavit en materia de prácticas de integridad, y de políticas anticorrupción y de igualdad

1.1.7. Desarrollo de documentos (notas técnicas, circular, lineamientos, diagnósticos, estrategias y hoja de ruta) relacionados con las materias de (i) presentación y atención de denuncias e investigaciones en materia administrativa; (ii) programa de beneficios; (iii) presentación, análisis y gestión de riesgos en las declaraciones de conflicto de intereses y de evolución patrimonial; (iv) integridad en procesos de compras institucionales; (v) otros riesgos de integridad.

1.2.1. Elaboración de cuestionario para la actividad (iv) del mapa de riesgos dirigido a las áreas de adquisición del Infonavit, para el desarrollo de indicadores de monitoreo y evaluación en los procesos de compras institucionales;

Resultado esperado 1:			
Objetivo: Oportunidades de fortalecimiento de la ética institucional identificadas y mecanismos de seguimiento implementados			
Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
<p>1.2.2. Elaboración de cuestionario para las actividades (i) (ii) y (iii), así como en temas generales de integridad institucional, para el Infonavit, para el desarrollo de indicadores de monitoreo y evaluación en los procesos de fortalecimiento de materias de integridad y prácticas anticorrupción;</p> <p>1.2.3. Elaboración de cuestionario para la Encuesta sobre Denuncias de posibles violaciones al Código de Ética en el Infonavit;</p> <p>1.2.4. Respuesta a cuestionarios para las actividades (i) (ii) (iii) y (iv);</p> <p>1.2.5. Análisis de respuestas de la Encuesta sobre Denuncias, e incorporación de los resultados de la encuesta en los entregables desarrollados por el PNUD.</p> <p>1.2.6. Desarrollo de indicadores de monitoreo y evaluación en los procesos de fortalecimiento en materia de integridad y prácticas anticorrupción (ver Tabla 2: indicadores / Indicadores por Producto 2.1., 2.2., y 2.4);</p> <p>1.2.7. Desarrollo de indicadores de monitoreo y evaluación en los procesos de compras institucionales (ver Tabla 2: indicadores / Indicadores por Producto 2.1. y 2.2.);</p> <p>1.2.8. Desarrollo de indicadores de monitoreo y evaluación en materia de hostigamiento y acoso sexual (HAS) y de violencia y discriminación laboral (ver Tabla 2: indicadores / Indicadores por Producto 1.1. y 2.3. - Ombudsperson).</p>			

Resultado 2:			
Objetivo: Mecanismos garantes de ética e integridad institucionalizados			
Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
2.1. Porcentaje de recomendaciones para fortalecer la implementación del Código de Ética y disposiciones para la prevención y atención de conductas de hostigamiento o acoso sexual. Documentos para la institucionalización del Código de Ética incorporadas a la normatividad del Instituto	Recomendaciones para fortalecer la implementación del Código de Ética (porcentaje)	2 (dos)	Resultado de las acciones/productos/ entregables que genere el PNUD, se elaborará un Oficio de presentación a la Dirección General del Infonavit; el indicador medirá el porcentaje de recomendaciones resultado del proyecto que el Infonavit incorpora a su normativa e implementa de manera efectiva

Resultado 2:**Objetivo:** Mecanismos garantes de ética e integridad institucionalizados

Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
2.2. Porcentaje de recomendaciones para eliminar/reducir riesgos de corrupción incorporadas a las normativas y diseño de procesos del Instituto	Recomendaciones para reducir/eliminar riesgos de corrupción (porcentaje)	90%	Mapa de Riesgos de corrupción, fraude y violaciones a la integridad institucional en el Infonavit, en actividades relacionadas con la materia del Código de Ética en materias específicas (Fuente: Código de Ética del Infonavit): [IV. Políticas de integridad] Conflicto de intereses; Declaración patrimonial; Prevención de actos de corrupción; Contratación y adquisiciones materiales; Implementación del Código de Ética; Mecanismos de denuncia; Programa de Beneficio
2.3. Porcentaje de recomendaciones para alinear la figura del Ombudsperson Institucional a mejores prácticas nacionales e internacionales y al nuevo Código de Ética incorporadas a la normativa del Instituto	Recomendaciones para la Oficina del Ombudsperson Institucional (porcentaje)	90%	Nota Técnica sobre “Diagnóstico de la figura del Ombudsperson Institucional y recomendaciones de reforma” elaborado por el PNUD. Se presentará un Oficio a la dirección general del Infonavit presentando las acciones/productos/ entregables elaborados en la materia por el PNUD, incluyendo las recomendaciones específicas para el Ombudsperson Institucional

Resultado 2:**Objetivo:** Mecanismos garantes de ética e integridad institucionalizados

Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
2.4. Porcentaje de personas empleadas en el Infonavit que consideran que denunciar actividades contrarias al Código de Ética tendrá consecuencias negativas para ellos	Confianza en los procesos y mecanismos de denuncia de posibles violaciones al Código de Ética (porcentaje)	Por definir	Encuesta de Denuncias (realizada en línea y disponible para todo el personal del Infonavit): Encuesta al personal del Infonavit midiendo la confianza en los procesos y mecanismos de denuncia de posibles violaciones al Código de Ética, con un enfoque en la percepción del personal sobre posibles consecuencias negativas como resultado de realizar denuncias

Breve descripción del logro del proyecto en este resultado

2.1.1. Planeación (segundo semestre 2020) y presupuestación para el desarrollo de **Estrategias para la implementación del Código de Ética** en materia de: (i) la presentación, análisis y gestión de riesgos en las declaraciones de conflicto de intereses y de evolución patrimonial; (ii) el fortalecimiento de políticas de atención de denuncias y programa de beneficios; y (iii) fortalecimiento de capacidades en vigilancia y control para el cumplimiento del Código de Ética en materia de hostigamiento y acoso sexual y de violencia y discriminación laboral;

2.1.2. Contratación de los Consultores Individuales para el desarrollo de las Estrategias (i) (ii) y (iii), incluyendo la realización de los Términos de Referencia y el lanzamiento de los procesos de licitación de los Consultores Individuales en los sistemas electrónicos de adquisición del PNUD.

2.1.3. Desarrollo de los siguientes documentos/entregables:

Mapas de riesgo

- I. Nota técnica: Metodología para la evaluación de riesgos de corrupción
- II. Identificación de riesgos de corrupción
- III. Evaluación de riesgos de corrupción
- IV. Matriz de valorización y priorización de riesgos de corrupción

Conflicto de intereses**Total de recomendaciones "Declaraciones": 12**

- V. Nota técnica: Obligaciones del Infonavit con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA)
- VI. Circular sobre conflicto de intereses en el Infonavit
- VII. Lineamientos sobre conflicto de intereses en el Infonavit
- VIII. Estrategia para fortalecer la integridad institucional en el Infonavit
- IX. Hoja de Ruta para la implementación de recomendaciones para fortalecer la integridad institucional en el Infonavit (declaraciones de intereses y de evolución patrimonial)
- X. Reunión de trabajo: Oficina del Comisario de Ética y Conflicto de Intereses del Gobierno de Canadá

Resultado 2:			
Objetivo: Mecanismos garantes de ética e integridad institucionalizados			
Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación
<p>Denuncias e investigaciones en materia administrativa</p> <p>Total de recomendaciones “Denuncias e investigaciones”: 31</p> <p>XI. Nota técnica: Cultura organizacional abierta en el Infonavit</p> <p>XII. Nota técnica: Marco normativo</p> <p>XIII. Análisis de áreas de oportunidad en sistemas y procesos de presentación de denuncias e investigaciones (GSIS)</p> <p>XIV. Diagnóstico sobre denuncias e investigaciones en materia administrativa</p> <p>XV. Recomendaciones para el fortalecimiento e implementación de políticas de tramitación de denuncias y programa de beneficio</p> <p>XVI. Hoja de Ruta para la implementación de recomendaciones para el fortalecimiento e implementación de políticas de tramitación de denuncias y programa de beneficio</p> <p>XVII. Encuesta de Denuncias al personal general del Infonavit</p> <p>XVIII. Base de datos (Excel y STATA) de la Encuesta de Denuncias</p> <p>XIX. Libro de códigos (<i>Codebook</i>) y tablas de frecuencia de la Encuesta de Denuncias</p> <p>Ombudsperson Institucional</p> <p>XX. Nota técnica: Recomendaciones de reforma al Ombudsperson Institucional</p> <p>Compras y adquisiciones</p> <p>Total de recomendaciones “Compras y adquisiciones”: 68</p> <p>XXI. Diagnóstico de riesgos de integridad en compras en el Infonavit</p> <p>XXII. Nota técnica: Mapa de procesos de compras y adquisiciones en el Infonavit</p> <p>XXIII. Recomendaciones y Hoja de Ruta para su implementación</p> <p>Hostigamiento y acoso sexual</p> <p>XXIV. Protocolo de atención a casos de hostigamiento y acoso sexual en el Infonavit</p> <p>XXV. Nota técnica: Marco jurídico</p> <p>XXVI. Lineamientos para la investigación de casos HAS</p> <p>XXVII. Formato: Consentimiento para retener y utilizar pruebas en casos HAS</p> <p>XXVIII. Formato: Informe complementario de casos HAS</p> <p>XXIX. Diagnóstico sobre tratamiento de casos HAS en el Infonavit</p> <p>XXX. Estrategia de acción para el tratamiento de pruebas, evidencias y argumentos</p> <p>Atención de casos HAS individuales: asesoramiento y acompañamiento en casos específicos en materia HAS</p> <p>2.2.1. La Contraloría General del Infonavit no reportó haber incorporado ninguna recomendación en sus procesos, ni comprobó acción alguna encaminada a la implementación de buenas prácticas resultado de los Estudios Diagnósticos, Estrategias, Hojas de Rutas ni Recomendaciones de acción.</p> <p>2.3.1. La Contraloría General del Infonavit no reportó haber incorporado ninguna buena práctica referente a las oficinas del Defensor (Ombudsperson).</p> <p>2.4.1. Con base en los resultados de la Encuesta de Denuncias, pregunta P8, 45% del personal (n=400) reportó que no considera ninguna opción de represalias por denunciar violaciones al Código de Ética; 55% del personal (n=479) reportó que considera viable de una a cinco opciones de represalias por denunciar violaciones al Código de Ética en el Infonavit.</p>			

Resultado 3:			
Objetivo: Capacitaciones en los cinco pilares del Código de Ética desarrolladas e implementadas			
Indicadores	Línea de base	Meta	Fuente de verificación

Resultado 3:

3.1. Porcentaje de personal de las áreas clave de vigilancia del cumplimiento del Código de Ética que obtienen una calificación mayor o igual a 80%	Personal que aprobó las evaluaciones de los talleres para el fortalecimiento de capacidades (porcentaje)	90%	Pruebas aplicadas a las personas capacitadas en los talleres para el fortalecimiento de capacidades llevados a cabo por el proyecto; el porcentaje que se va a considerar para el indicador corresponde al personal que obtuvo una calificación mínima aprobatoria de 80/100 en las evaluaciones/pruebas
<p>Breve descripción del logro del proyecto en este resultado</p> <p>3.1.1. Planeación (segundo semestre 2020) y presupuestación de talleres para el fortalecimiento de capacidades de (i) los practicantes de compras institucionales en las etapas de pre-licitación y licitación; para (ii) la vigilancia y control (denuncias e investigaciones) para el cumplimiento del Código de Ética en materia de HAS; y (iii) para las políticas de atención de denuncias y programa de beneficios en materia administrativa;</p> <p>3.1.2. Contratación de los Consultores Individuales para los talleres de fortalecimiento de capacidades (i) (ii) y (iii), incluyendo la realización de los Términos de Referencia y el lanzamiento de los procesos de licitación para Consultores Individuales en los sistemas electrónicos de adquisición del PNUD.</p> <p>3.1.3. Desarrollo de las siguientes actividades para el fortalecimiento de capacidades:</p> <p>Talleres y actividades para el fortalecimiento de capacidades</p> <ul style="list-style-type: none">I. Taller para el fortalecimiento de capacidades en materia de denuncias e investigacionesII. Taller para el fortalecimiento de capacidades en materia de casos HASIII. Taller complementario para el fortalecimiento de capacidades en materia de casos HASIV. Diplomado sobre el tratamiento de casos HAS (en colaboración con el Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE)V. Primer taller para el fortalecimiento de capacidades en materia de compras y adquisiciones, etapas de prelicitación y licitaciónVI. Planeación del Segundo taller para el fortalecimiento de capacidades en materia de compras y adquisiciones, etapas de prelicitación y licitación <p>3.1.4. Evaluaciones <i>ex ante</i> en materia de los talleres [(i) compras institucionales, (ii) cumplimiento y vigilancia en materia HAS, (iii) políticas de atención de denuncias y programa de beneficios] para el personal del Infonavit participante en los talleres;</p> <p>3.1.5. Desarrollo de Talleres para el fortalecimiento de capacidades de (i) los practicantes de compras institucionales en las etapas de prelicitación y licitación; para (ii) la vigilancia y control para el cumplimiento del Código de Ética en materia de HAS; y (iii) para las políticas de atención de denuncias y programa de beneficios en materia administrativa;</p>			

Resultado 3:

3.1.6. Evaluaciones *ex post* en materia de los talleres [(i) compras institucionales, (ii) cumplimiento y vigilancia en materia HAS, (iii) políticas de atención de denuncias y programa de beneficios] para el personal del Infonavit participante en los talleres;

3.1.7. Realización de encuesta de satisfacción al personal del Infonavit participante en los talleres de fortalecimiento de capacidades.

Indicadores:

Taller de compras:

Taller 1 (Módulo 1: Prelicitación): Tasa de aprobación superior a 80/100 = 0%

Taller 1 (Módulo 2: Licitación): Tasa de aprobación superior a 80/100= 100%

Comentarios: los resultados muestran el agregado de todos los participantes; en el agregado el total de los participantes del módulo 1 obtuvo calificación igual o inferior a 79/100. En el agregado, el total de los participantes del módulo 2 obtuvo calificación igual o superior a 80/100.

Taller de denuncias:

Sesiones 1 y 2: Tasa de aprobación superior a 80/100 = 50% (3 de 6 preguntas con calificación agregada superior o igual a 80/100)

Sesiones 3 y 4: Tasa de aprobación superior a 80/100 = 0% (5 de 5 preguntas con calificación agregada inferior o igual a 79/100)

Taller HAS:

Total del taller: Tasa de aprobación superior a 80/100 = 66% (2 de 3 preguntas con calificación agregada superior o igual a 80/100)

3. DESEMPEÑO DEL PROYECTO A NIVEL DE EFECTO

¿Cuál ha sido el principal cambio transformacional impulsado por el proyecto?

Uno de los objetivos principales del proyecto es desarrollar una cultura de ética dentro del Instituto para promover la integridad, alentar la transparencia y detectar irregularidades en el ejercicio de las funciones del Infonavit en las áreas específicas seleccionadas del Código de Ética. Estas áreas específicas son: la presentación atención de denuncias e investigaciones en materia administrativa; el programa de beneficio; la presentación, análisis y gestión de riesgos en las declaraciones de conflicto de intereses y de evolución patrimonial; y la integridad en procesos de compras institucionales.

Para atender estas áreas específicas del Código de Ética se considera un Cuestionario de Integridad Institucional, Cuestionario de Compras Institucionales, y una Encuesta sobre Denuncias de posibles violaciones al Código de Ética, que junto con las Misiones de Investigación al Infonavit y reuniones de trabajo, así como investigación de escritorio (incluyendo la revisión de las Guías para la Elaboración de Mapas de Riesgo elaboradas por PNUD y la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción), fueron los insumos para la elaboración de un **Mapa de Riesgos de integridad en el Infonavit**. El desarrollo de este Mapa es una actividad encaminada a identificar áreas de atención —basadas en un análisis y calificación de riesgos— para fortalecer la ética institucional y la adopción/implementación del Código de Ética en el Instituto.

Gracias a esta labor inicial de identificación de los riesgos presentes en procesos específicos del Infonavit relacionados con la implementación del Código de Ética, se pueden crear propuestas de acción más eficientes al estar basadas en evidencias y observaciones. Estas propuestas de acción/recomendaciones, fueron uno de los insumos principales para elaborar el documento de la **Estrategia para la Prevención y Mitigación de riesgos de integridad en el Instituto**. Con base en datos específicos recolectados para el Infonavit (Mapa de Riesgos), la Estrategia busca desarrollar recomendaciones para atender áreas de oportunidad en materia de integridad. Con ese propósito, las recomendaciones de acción pretenden fortalecer las políticas de integridad y prácticas anticorrupción en el Instituto.

Las recomendaciones de acción se presentarán organizadas dentro de una **Hoja de Ruta**, la cual considerará el momento de implementación (corto, mediano o largo plazo) de las acciones con base en una lógica de orden acumulativo —es decir, que sobre las primeras acciones a emprender se sustente la implementación de las segundas acciones recomendadas, y así sucesivamente, de manera acumulativa.

Pero la Identificación y Gestión de Riesgos (Mapa de Riesgos y su Estrategia de Prevención y Mitigación, y Hoja de Ruta) no son el único componente para desarrollar una cultura de ética institucional en el Infonavit. Hay otros elementos a considerar, tales como el desarrollo de una **Cultura Organizacional Abierta (COA)**.¹ Una COA faculta a las personas a expresar sus inquietudes y a sentirse cómodos hablando libremente de: problemas de ética (incluyendo denuncias de posibles actos de corrupción); de sus inquietudes sobre integridad (y el desarrollo de los procesos de investigación y de las sanciones esperadas); y de su conocimiento de —y confianza en— los canales de denuncia establecidos. Contar con estos elementos permite que a los trabajadores y colaboradores del Instituto se les facilite informar de conductas indebidas.

Una estrategia completa para desarrollar una COA requiere de tres elementos:² una legislación de protección al denunciante; una clara orientación sobre procedimientos de denuncia; y criterios definidos de investigación. En este sentido, el proyecto considera una revisión al programa de beneficios del Infonavit así como de sus políticas de protección a alertadores de posibles actos de corrupción (legislación de protección al denunciante); el desarrollo de una Estrategia para la clara definición de los procesos de denuncia, así como para el trato de evidencias y argumentos; y una Estrategia para el desarrollo de criterios de investigación y de aplicación de sanciones, tanto para casos administrativos como para casos de hostigamiento y acoso sexual (HAS) (ambos correspondientes a la Contraloría General), y de violencia y discriminación laboral (relacionados con la oficina del Ombudsperson Institucional). Estas acciones, en su conjunto, están encaminadas hacia desarrollar una Cultura Organizacional Abierta en el Infonavit al atender los tres elementos bases de una COA y, con ello, fortalecer el objetivo de desarrollar una cultura de ética institucional.

4. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

¿En qué medida son los resultados del proyecto sostenibles en el tiempo?

¹ G20, "Study on whistleblower protection frameworks, compendium of best practices and guiding principles for legislation", *G20 Anti-Corruption Action Plan: Protection of Whistleblowers*, G20 Anticorruption Working Group, 2012; y OCDE, *Estudio de la OCDE sobre Integridad en la Ciudad de México*, OCDE Publishing, París, 2018, disponible para consulta en <https://www.oecd.org/mexico/estudio-de-la-ocde-sobre-integridad-en-la-ciudad-de-mexico-9789264307094-es.htm>

² *Loc. Cit.*

Uno de los pilares del proyecto es promover la institucionalización de los mecanismos garantes del cumplimiento, adopción e implementación del Código de Ética en el Infonavit. Con la institucionalización se espera que los resultados del proyecto del PNUD perduren en el tiempo. Estas acciones tienen como objetivo garantizar el cumplimiento del Código entre el personal y colaboradores del Instituto. Para ello, el proyecto ha diseñado una serie de acciones para mejorar las capacidades y eficiencia de los sistemas de control del Infonavit, incluyendo: los canales para la presentación y procesamiento de denuncias; la recolección y trato de evidencias y argumentos; el desarrollo de investigaciones y la definición de criterios claros para la aplicación de sanciones administrativas; el fortalecimiento de mecanismos de prevención de actos de corrupción; y acciones para mejorar las capacidades de vigilancia y control en materia de casos HAS y de violencia y discriminación laboral.

Al fortalecer las capacidades de **recepción y tratamiento de denuncias, así como desarrollo de procedimientos de investigaciones** el Infonavit y, en específico, la Contraloría General del Instituto y la oficina del Ombudsperson Institucional, estarán en mejores condiciones para garantizar el cumplimiento del Código de Ética y el apego a sus principios por parte del personal y colaboradores del Instituto. Estas acciones para la recepción y tratamiento de denuncias, así como desarrollo de procedimientos de investigaciones se encuentran relacionadas de manera estrecha con la promoción de una **Cultura Organizacional Abierta** (COA), en específico, al mejorar las capacidades del Instituto para atender alertas de posibles actos de corrupción que sucedieron, están sucediendo o sucederán en el Infonavit en materia administrativa y de casos HAS, incluyendo mecanismos de prevención.

Por medio de los Consultores Individuales y de los Reportes generados por el PNUD, se busca que el Infonavit desarrolle aún más sus capacidades en materia de:

- 1) Fortalecimiento e implementación de políticas de atención de denuncias y programa de beneficio: se busca que por medio del análisis del marco normativo actual y de las prácticas en marcha en el Infonavit, se identifiquen las áreas de oportunidad en la operación de los sistemas y procesos de la Gerencia Sénior de Investigación y Sanciones, adscrita a la Contraloría General, así como recomendaciones de acción para fortalecer los mecanismos de presentación de denuncias, su atención y resolución. Estas actividades tienen un enfoque transversal para generar confianza entre el personal y colaboradores del Instituto en los procesos de denuncia (presentación, investigaciones y sanciones) y en el programa de beneficios;
- 2) Fortalecimiento de capacidades de vigilancia y control en casos de Hostigamiento y Acoso Sexual (HAS) en el ámbito laboral del Instituto: con un enfoque en el sistema de denuncias (funcionalidad y operacionalización), se busca desarrollar recomendaciones de acción que contemplen la detección de áreas de oportunidad en los procesos de presentación y análisis de denuncias, así como el desarrollo de investigaciones de casos HAS (en el ámbito de las atribuciones de la Contraloría General) y de prevención de violencia y discriminación laboral (en el ámbito de la oficina del Ombudsperson Institucional).

Un componente adicional que se tiene contemplado para lograr los objetivos de este pilar de la *Teoría de Cambio* está relacionado con proporcionar al Infonavit de mecanismos y controles para

asegurar la actuación íntegra y apegada al Código de Ética de su personal y reducir la incidencia de corrupción en las vertientes de **Conflicto de Intereses y Evolución Patrimonial**. Para ello, y por medio de los Consultores Individuales del PNUD, se busca que el Infonavit desarrolle aún más sus capacidades en materia de:

- 3) Fortalecer la adopción e internalización de los procesos de recolección, captura de datos, análisis y gestión de riesgos de declaraciones y avisos de Conflicto de Intereses, así como Declaraciones Patrimoniales para los trabajadores del Instituto, incluyendo un enfoque de estrategias conductuales para definir los momentos de recolección de declaraciones o presentación de avisos recordatorios con base en un análisis de riesgo. Así como fortalecer los mecanismos para la prevención y mitigación de riesgos en situaciones de Conflicto de Intereses y Declaraciones Patrimoniales, y analizar posibles áreas de colaboración o interconexión de sistemas públicos para fortalecer el análisis de las declaraciones.

Con este propósito, el PNUD buscó un área de colaboración interinstitucional internacional ente el Infonavit y la oficina del Comisario de Ética y Conflicto de Intereses (CECI) del Gobierno de Canadá. Con este propósito, un representante de la oficina del CECI expuso ante miembros del Infonavit las prácticas y procesos adoptados y emprendidos por el Gobierno de Canadá en materia de la presentación de declaraciones de intereses y de evolución patrimonial, así como de las sanciones por incumplimiento de las obligaciones.

- I. Reunión con representante de la oficina del Comisario de Ética y Conflicto de Intereses del Gobierno de Canadá (viernes 26 de marzo de 2021, 15h00)

Sin embargo, el proyecto enfrentó serias resistencias a la implementación de buenas prácticas por parte de la Contraloría General del Infonavit. La Contraloría General mantuvo a lo largo del proyecto una postura contraria a las observaciones del PNUD, en específico, referente a que implementar cambios o realizar acciones adicionales recomendadas por el PNUD les resultaba inviable ya que solo mostraban disponibilidad para seguir aplicando las acciones que la propia Contraloría General había desarrollado –sin miramiento alguno a que las acciones emprendidas por la Contraloría General contraviniera las buenas prácticas en las materias de acción. Las resistencias al cambio son un fenómeno que se puede esperar en todo proceso de mejora y reforma; sin embargo, para que las instituciones puedan cambiar para mejorar, es necesario contar con una cúpula sénior comprometida con el proceso de mejora institucional y no que esté en contra de estos procesos. Por ello, es posible que la trascendencia de los esfuerzos elaborados por el PNUD pueda verse comprometida por resistencias internas del Instituto que no son receptivas a implementar cambios de ruta a los caminos previamente fijados, sin miramiento a sus áreas de oportunidad.

5. DESARROLLO DE CAPACIDADES

¿Cuál es la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades?

Desarrollo de capacidades en el personal del Infonavit, al capacitar a personal de las áreas de Contraloría General (denuncias administrativas y de casos HAS) y áreas responsables de procesos de compra y adquisiciones.

6. GÉNERO

¿Cuáles fueron los resultados del proyecto en cuanto a la transversalización de género en sus actividades?

Encuesta de Denuncias con sección de sociodemográficos para obtener datos desagregados por género, condición de discapacidad, grupos etarios, escolaridad, discriminación o pertenencia a comunidades originarias y diversidades sexuales.

Metas específicas, indicadores de impacto y presupuesto designado.

No se contempla una asignación específica de recursos para acciones diferenciadas por género. Tampoco se cuenta con metas específicas e indicadores de impacto diferenciados por género.

7. LECCIONES APRENDIDAS**¿Qué lecciones aprendidas se han obtenido?**

El personal de base (sindicalizado) del Instituto, así como el personal que labora en el Instituto desde hace varias administraciones, cuenta con una perspectiva del Instituto en materia de integridad distinta a la de los puestos gerenciales que cambian con cada administración. El personal de base tiene ideas que aportar que pueden ser de valor si los puestos gerenciales los tomaran en cuenta. Hay resistencias al cambio institucionalizadas entre la gerencia del Instituto para no adoptar buenas prácticas más allá de sus propias agendas.

8. RECOMENDACIONES**¿Qué recomendaciones pueden beneficiar el diseño o implementación de otros proyectos?**

Desarrollar las capacidades de la alta gerencia, sensibilizándolos sobre las materias de integridad y control interno, antes de iniciar discusiones técnicas. Iniciar planteamientos técnicos sin una base mínima sólida de conocimientos de control interno puede poner en riesgo el desarrollo de sus proyectos.

9. EVALUACIÓN EXTERNA**¿Durante la vida del proyecto se efectuó alguna evaluación externa?**

Sí:	No: X	De qué tipo:

10. DESEMPEÑO FINANCIERO

Gasto del proyecto			
Presupuesto Total	80,152.74 usd	Gasto Total	80,152.74 usd
En caso de que se haya suscitado una variación en el presupuesto original, explicar los motivos y las consecuencias del evento.			
Remanente del proyecto: 0.00			
Destino del remanente:			

Co-financiamiento	
Monto:	Donante:
Porcentaje de co-financiamiento sobre el total del proyecto:	

Principales recomendaciones de auditoría

Elaborado por:

Juan-Pablo Bolaños

Revisado por:

Firmas:

Fecha: 14 de junio de 2021