



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 9, Núm. 26 (mayo – agosto del 2024).
 Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.
 ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

La intervención organizacional como herramienta estratégica para diagnosticar la gestión pública

Organizational intervention as a strategic tool to diagnose public management

Ana Karen Cruz Martínez ¹ ; Miguel Ángel Vega Campos ² ; Nadia Carolina Rangel Valdivia ³

Recibido: 3 de mayo de 2024.

Aceptado: 30 de julio de 2024.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v9i26.259>

JEL: H7. Administración estatal, autonómica y local; Relaciones intergubernamentales.

H11. Estructura, ámbito y funcionamiento del sector público.

Resumen

Algunos autores como Alzate (2019), definen la intervención organizacional (IO) como una práctica que se ejecuta para mejorar el bienestar de las organizaciones, a partir de la comprensión de las particularidades que caracterizan a cada una de estas, como base para transformaciones pertinentes a largo plazo. En este sentido, este trabajo presenta los resultados de IO –como objeto de estudio– realizada a

la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí (SESEASLP). La SESEASLP como sujeto de estudio intervenido, es de reciente creación, forma parte de la administración pública descentralizada del Gobierno del Estado de San Luis Potosí. La metodología utilizada para la ejecución de la IO fue con enfoque cualitativo, ya que se apoyó en revisión documental

¹ Ana Karen Cruz Martínez. Licenciada en Administración Pública. Maestra en Gobierno y Políticas Públicas. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. San Luis Potosí, México. Correo: anakarencruzmtz@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8817-1698>.

² Miguel Ángel Vega Campos. Licenciado, maestro y doctor en Administración. Doctor en Política y Gobierno. Profesor Investigador de Tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. San Luis Potosí, México. Correo: miguel.vega@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5576-863X>.

³ Nadia Carolina Rangel Valdivia. Licenciada en Derecho. Maestra en Administración y Políticas Públicas. Doctora en Estudios Organizacionales. Profesora de asignatura de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. San Luis Potosí, México. Correo: nadia.valdivia@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6525-5837>.

preponderantemente, siguiendo las etapas: iniciación, contrato, diagnóstico, plan de acción, implementación y terminación. La información recopilada para la construcción del diagnóstico que se presenta en el documento constituye evidencia de ponderación positiva sobre el aprendizaje en la IO. Se concluye que, no obstante las limitaciones encontradas para la IO, su procedimiento de ejecución y el diagnóstico organizacional elaborados, serán útiles para que la SESEASLP busque transformaciones a mediano y largo plazo.

Palabras clave: Intervención organizacional, diagnóstico organizacional, gestión pública.

Abstract

Some authors, such as Alzate (2019), define organizational intervention (IO) as a practice that is executed to improve the welfare of organizations, based on the understanding of the particularities that characterize each of these, as a basis for pertinent long-term transformations. In this sense, this work presents the results of IO –as an object of study– conducted at the Executive Department of the state Anti-Corruption System of San Luis Potosí (SESEASLP). The SESEASLP, as the subject of the study, is of recent creation and is part of the decentralized public administration of the state government of San Luis Potosí. The methodology used for the implementation of the IO was with a qualitative approach, since it was based predominantly on documentary review, following the stages: initiation, contract, diagnosis, plan of action, implementation and termination. The information collected for the diagnosis construction presented in the document constitutes evidence of positive deliberation on learning in the IO. It is concluded that, despite the limitations found for the

IO, its execution procedure and the organizational diagnosis prepared will be useful for the SESEASLP to seek medium and long-term transformations.

Keywords: *Organizational intervention, organizational diagnosis, public management.*

Introducción

Las organizaciones gubernamentales, como cualquier otra organización, requieren de diagnósticos generales que les permitan detectar en cualquier momento, cuál es el rumbo por el que transitan, a fin de saber si sus planes, programas, procesos, entre otros elementos técnicos, administrativos o legales, les permiten cumplir de manera efectiva con sus objetivos o misión para la que fueron creadas. En este sentido, la intervención organizacional (IO) resulta una estrategia administrativa adecuada para realizar una evaluación integral de la organización, de tal forma que ello permita generar un diagnóstico de la situación real de la organización intervenida.

La aplicación de términos teórico-conceptuales –como es el caso de la IO– en casos prácticos reales, siempre será de utilidad para la disciplina de que se trate, ya que esta situación permite que dichos elementos teórico-conceptuales puedan desarrollarse o evolucionar para consolidarse o posicionarse como verdaderas herramientas administrativas, útiles para cualquier organización, ya sea pública o privada. Al respecto, se coincide con Durán de Villalobos (2012) cuando señala que la aplicación de la teoría en la práctica se convierte en un eje central para el avance de cualquier disciplina.

Ante este panorama, se tomó la decisión de ejecutar una IO en una organización pública de reciente creación, adscrita al Gobierno del Estado de San Luis Potosí,

México, denominada Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí, la cual comprendió parte de los ejercicios fiscales 2023 y 2024. Por lo tanto, el objetivo general del presente trabajo consistió en realizar una intervención organizacional a la SESEASLP, que permitiera enfocarse en el problema que se enuncia como pregunta, en los siguientes términos: *¿Cómo una IO puede proporcionar bases para mejorar el bienestar organizacional de la SESEASLP, buscando transformaciones a largo plazo?*

Marco teórico-conceptual

¿Qué es la intervención organizacional?

Dentro de las ciencias sociales, el concepto de intervención no es nuevo, ya que éste se ha utilizado en diversas disciplinas como la sociología, el trabajo social, la educación, la política, entre otras (Pacheco, 2015). En términos generales, la palabra intervención alude a los procesos de interacción en comunidades o grupos sociales de naturaleza diferente, como por ejemplo grupos urbanos marginados de niños y jóvenes o mujeres, con un enfoque estrictamente disciplinar (Pacheco, 2015). Es decir, podemos señalar que cada disciplina entiende a la intervención desde su propia perspectiva.

Pero, ¿qué es o en qué consiste la intervención organizacional (IO)? Al respecto, Alzate (2019, p. 173) señala que la IO “es una práctica que pretende mejorar el bienestar de las organizaciones por medio de la comprensión de las particularidades o los detalles de cada ente, posibilitando transformaciones pertinentes a largo plazo”. Sobre el mismo orden de ideas, Gallardo et al. (2015) exponen que la intervención en las organizaciones se ha concebido como una actividad de reflexión y práctica que posibilita el desarrollo de los actores y procesos de la entidad intervenida desde el momento en que el agente interventor se implica en los

procesos organizacionales, donde comprende los conflictos y la propuesta de salidas; es decir, cuando advierte las posiciones e intereses de los actores, así como la detección de las prácticas que obstaculizan el funcionamiento adecuado de la organización, lo que implica el planteamiento de propuestas y la promoción de praxis que trascienda tales problemáticas.

Por su parte, Montaña Hirose y Rendón Cobián (2022), exponen que la IO como herramienta conceptual, pretende a través de la identificación y discusión de los referentes institucionales, generar elementos de análisis que les permita a los miembros de una organización, direccionar su acción cotidiana de manera estratégica a largo plazo. Autores como Cruz (2011), señalan que la IO debe tratarse como un acto intencional para lograr algo como objetivo o propósito previamente establecido.

Sin embargo, resulta pertinente destacar que existen diferencias entre el concepto de “intervención organizacional” y el término de “consultoría”, no obstante que diferentes autores o teóricos utilizan ambos términos de forma indistinta o como sinónimos en algunos casos. Al respecto, expone Alzate (2019, p. 181) que “si bien la consultoría es una forma de intervención organizacional, esta última no se reduce a la primera”; es decir –señala la citada autora–, la intervención es disímil a la consultoría. En cuanto al concepto de consultoría, Greiner y Metzger (1997; citados por Alzate, 2019) la definen como:

Un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a las organizaciones por personas especialmente capacitadas que prestan su servicio de manera objetiva e independiente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a estos problemas y

coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (p. 181).

Siguiendo con la misma revisión del concepto antes señalado, Pacheco (2015) sostiene que:

La consultoría empresarial tiene como objetivo central, diseñar y aplicar soluciones puntuales a problemas concretos ubicados en alguna de las áreas funcionales de la organización (recursos humanos, producción, mercadotecnia, etcétera) o en su gestión global. Generalmente, los consultores realizan su trabajo aplicando técnicas específicas que consideran de uso

universal, sin apoyarse en una perspectiva teórica concreta sobre la naturaleza de las organizaciones y, cuando la tienen, por lo general, es de corte funcionalista y mecánica (Block, 1999, p. 16).

Por el contrario, al referirnos a la intervención organizacional, ésta se apoya o basa en perspectivas teóricas sólidas y en enfoques más amplios del fenómeno organizacional (Pacheco, 2015). A fin de precisar en mayor detalle los puntos antes aludidos, en la Tabla 1 se indican algunas diferencias principales que existen entre la intervención organizacional y la consultoría empresarial.

Tabla 1

Diferencias centrales entre consultoría empresarial e intervención organizacional.

Aspecto	Consultoría empresarial	Intervención organizacional
Perspectiva de la organización	Funcionalista, mecanicista, positivista, managerial.	La complejidad, la ambigüedad, la interpretativa.
Objetivo central	Solución puntual.	Transformación integral.
Sujeto	Aplicador de técnicas puntuales.	Analista y transformado integral de las organizaciones.
Herramientas	Técnicas específicas de uso universal.	Metodologías cuantitativas y cualitativas. Técnicas específicas adaptadas.
Resultados	Solución puntual (técnica-resultado).	Propuesta de transformación integral.
Nivel de reflexión	Reflexión sobre la efectividad de la técnica utilizada.	Reflexión sobre el proceso integral de intervención operado, desde su génesis hasta sus resultados (teóricos, metodológicos y prácticos).

Fuente: Pacheco (2015, p. 17).

Como complemento a la información vertida en la Tabla 1, Alzate (2019) expone otros elementos que ayudan a determinar las principales diferencias entre la intervención organizacional y la consultoría, tal como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1

Diferencias entre intervención organizacional y consultoría

<p><i>Temporalidad: la intervención organizacional es a largo plazo, puede tardar meses o años. La consultoría, por su parte, implica un lapso menor y, en la mayoría de los casos, se cronometra, definiendo una fecha de inicio y una final.</i></p>
<p><i>Nivel de involucramiento: la intervención organizacional precisa de mayor acercamiento a las personas, y a la filosofía y principios de la organización para su comprensión integral. De otro lado, la consultoría no requiere de un involucramiento mayor, pues basta con que se solucione un problema puntual, especialmente operacional.</i></p>
<p><i>La intervención organizacional requiere un ejercicio de reflexión y autorreflexión de las partes involucradas, para comprender el problema más allá de lo superficial o aparente, garantizando, de este modo, soluciones contundentes y de raíz. En la consultoría, el consultor señala, específicamente, cuál es el problema y su solución, sin un mayor ejercicio de reflexión, porque muchas veces el problema es advertido anticipadamente. La organización, después del diagnóstico, puede convenir otro contrato para que los consultores presenten propuestas de solución y ejecución de las mismas en un lapso preestablecido.</i></p>
<p><i>El objeto de la intervención organizacional es la comprensión, como una visión cualitativa y cuantitativa que involucra muchas dimensiones de la organización y que no se reduce al problema en sí. Esta tarea requiere una visión amplia de la organización y de las personas que la conforman, de ahí que se ocupe de los fines. La consultoría, por su parte, es funcionalista, atiende problemas funcionales, mecánicos y menos profundos, es mediática.</i></p>
<p><i>El interventor asume un rol de mucha trascendencia, incluso afectando su visión del mundo tras la realidad vivida en la organización. Su papel no es neutro frente a su experiencia, la cual tiene tanta influencia en la organización como en la persona que interviene. En contraste, el consultor se considera imparcial frente a lo que ocurre en la organización, realiza un diagnóstico objetivo basándose en lo que la dimensión factual le permite recopilar. Las descripciones o diagnósticos que realiza no le afectan ni cambian su percepción de la realidad.</i></p>
<p><i>El resultado de la intervención organizacional es una transformación que garantiza el bienestar integral de la organización en toda su macroestructura (incluye las dimensiones: 1) la humana, que representa el trabajo; 2) la de procesos; 3) la logística e infraestructura; 4) la administrativa y la social, reflejadas en las relaciones interpersonales y en el ambiente laboral que se gesta al interior de la organización) debido a que la empresa no se reduce a procesos. En la consultoría se atiende, puntualmente, un problema y, por tanto, el resultado se enfoca únicamente hacia ese frente.</i></p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alzate (2019, pp.182-183).

El papel del consultor externo en la organización

Cuando las organizaciones conciben la necesidad de cambiar y deciden intentar mejorar su efectividad, usualmente hacen uso de un consultor externo a la

organización. El concepto de consultoría se utiliza para aludir a una actividad efectuada por una persona en relación con otra y apoyarle a aplicar los recursos necesarios para resolver un problema, aportando a la

organización insumos en parte de tarea y en parte de proceso (Margulies y Wallace, 1989, pp. 155-169).

De acuerdo con Margulies y Wallace (1989) las actividades del consultor consisten en: 1) Facilitar el diagnóstico de los problemas, de las dificultades y de las cuestiones que indiquen la necesidad de cambiar; 2) Ayudar a un planteamiento y una comunicación de lo que se busca lograr con el cambio y lo que se espera de él; 3) Señalar aquellas cosas que no demuestran fácilmente los miembros de la organización, al estar fuera de la situación inmediata; 4) Facilitar la formulación de un plan de cambio que ayude a formular planes específicos para implementar el cambio; y 5) Actuar como un integrador, al incorporar a las personas y grupos cuyos esfuerzos necesitan ser coordinados dentro de la organización y también puede actuar para resolver las dificultades, e incluso para pronosticar y

prevenir los conflictos potenciales.

En este sentido, la propuesta de Roger Harrison (1970) coincide con la de Chris Argyris (1971), acerca de los requisitos básicos de cualquier intervención eficaz de ayuda, los cuales son (De Faria Mello, 2002, p. 88): a) Generar informaciones válidas y útiles; b) Asegurar decisiones libres y bien informadas; y c) Conseguir un grado adecuado de compromiso personal consciente en la ejecución de las decisiones tomadas. No obstante, resulta relevante considerar que los recursos internos tienen la ventaja de contar por lo menos con un cierto conocimiento de la organización, de su cultura, de su dinámica, de sus metas, su objetivo e incluso, hasta cierto punto, de las personalidades que entran en juego dentro de la suborganización en la cual trabajan (Margulies y Wallace, 1989).

Tabla 2

Tipos de intervenciones

Tipo	Descripción
Intervenciones en procesos humanos	Están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones y a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo.
Intervenciones tecnoestructurales	Están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con el personal. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo. Se enfoca sobre el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, que incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones, calidad de vida y diseño del trabajo.
Intervenciones en administración de recursos humanos	Se enfocan principalmente en relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras. Se utilizan mecanismos para integrarlo a las organizaciones, tradicionalmente relacionados con el campo de los recursos humanos más que con el desarrollo organizacional.
Intervenciones estratégicas y del medio ambiente	Están dirigidas a la estrategia general de la organización, es decir, cómo utiliza sus recursos para una ventaja competitiva en el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Guízar Montúfar y Zacarías (1998).

Por lo que se refiere a las intervenciones en procesos humanos, éstas se subdividen en intervenciones clásicas y las intervenciones innovadoras (Guízar Montúfar, 2008), tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Intervenciones en procesos humanos

Subdivisión	Tipo	Descripción
Clásicas	Grupos “T”	Su nombre proviene del inglés <i>training</i> , que significa entrenamiento. Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta positiva o negativamente a los demás miembros de la organización. Se utilizan para cambiar la conducta a través de interacciones grupales no estructuradas.
	Consultoría de procesos	Consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, generalmente un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar, tales como flujo de trabajo, las relaciones informales entre miembros de la unidad y los canales formales de la comunicación. Durante la consultoría de procesos, los asesores se obligan a lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. Los asesores no resuelven los problemas de la organización, sino que asesoran u orientan, además de recomendar un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.
	Intervención de la tercera parte	Se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. En la intervención de la tercera parte, el consultor es un mediador para aclarar malentendidos, métodos de trabajo o percepciones erróneas.
	Formación o construcción de equipos y su variante (equipos de trabajo autodirigidos)	El desarrollo de equipos puede servir para aclarar el rol que cada miembro desempeña en el grupo dentro de una organización, pues cada rol se identifica y define, lo cual pone al descubierto las ambigüedades presentes.

Tabla 3*Intervenciones en procesos humanos*

Subdivisión	Tipo	Descripción
Intervenciones de innovación	Encuestas o ensayos de retroalimentación	Consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios. Los datos, una vez sintetizados, se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos, y con ellos se retroalimenta a los miembros de la organización. El ensayo de retroalimentación es una herramienta de diagnóstico que se complementa con otras intervenciones. Como instrumento, sirve para evaluar las actitudes de los miembros de una organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolverlas.
	Reuniones de confrontación	Es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de la organización para identificar problemas prioritarios, así como “blancos” o “centros de huracán” que permiten detectar los conflictos. Para realizar una reunión de confrontación debe existir un conflicto entre dos partes involucradas, el cual puede ser proactivo o reactivo.
	Relaciones intergrupales	En ocasiones es necesario ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que rompen el equilibrio del sistema. En algunos casos el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo en las organizaciones donde existe poca interdependencia entre los departamentos, ya que el conflicto o competencia puede generar altos niveles de productividad.
	Enfoques normativos	Estos enfoques se encauzan al análisis de estilos de mando que prevalecen en las organizaciones a partir del nivel individual. Los enfoques normativos se pueden relacionar con dos aportaciones importantes: <p>a) El sistema 4 de Likert llamado así porque puede detectar cuatro estilos de liderazgo que el supervisor o administrador puede utilizar para que sus equipos de trabajo logren los resultados deseados. Los estilos son: autocrático-explotador; autocrático benevolente; consultivo y participativo. El estilo que adopte el supervisor o administrador depende de la situación en la que se encuentre con respecto al grupo que coordina.</p> <p>b) El enfoque de Blake y Mouton se denomina así porque se puede representar mediante un esquema que simula una parrilla. Son dos enfoques que puede adoptar el administrador: enfoque en la tarea, la producción, metas, o bien enfoque en las personas, las relaciones humanas, etc. Se pueden lograr 81 combinaciones entre estos enfoques, aunque sólo se detectan cinco grandes estilos: administración pobre, administración de club campestre, administración ideal o de equipo, administración explotadora y administración de equilibrio.</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Guízar Montúfar (2008, pp. 228-244).

Organización intervenida: La Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí (SESEASLP)

Antecedentes legales

Desde hace tiempo, la corrupción en México fue catalogada como un problema público. Esto influyó para que el 27 de mayo de 2015, se publicara en el Diario Oficial de la Federación la reforma al artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), con lo cual se instituyeron las bases del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA). A partir de entonces, las entidades federativas debieron establecer sistemas locales anticorrupción, para coordinar a las autoridades locales competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción.

Posteriormente –ya en el ámbito local–, el 3 de marzo de 2016 se publicó en el Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí, la adición al artículo 124 BIS de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí, que permitió dar seguimiento a las acciones emprendidas a nivel nacional, para combatir la corrupción en el país. El 18 de julio de 2016 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, que estableció en su artículo 36 las bases para la integración, atribuciones y funcionamiento de los sistemas anticorrupción de las entidades federativas.

El 25 de mayo de 2017, se expidió la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí (LSEASLP), cuyo artículo 26 dispone la creación de un organismo descentralizado del Estado, no sectorizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía técnica y de gestión, con sede en la ciudad de San Luis Potosí. Orgánicamente, la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí, forma parte de la administración pública paraestatal del Estado, por lo que goza de autonomía de gestión para el cumplimiento de sus objetivos, metas y programas, y su administración está a cargo de un órgano de gobierno compuesto por los miembros del Comité Coordinador y presidido por el Presidente del Comité de Participación Ciudadana, además de un Secretario Técnico.

En este sentido, el 28 de mayo de 2019 se constituyó la Secretaría Ejecutiva, mediante acta de instalación de gobierno, publicada el día 16 de julio de 2019, en el Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí. Posteriormente, el 8 de septiembre de 2020 se celebró su Primera Sesión Ordinaria, en la que se aprobó el Estatuto Orgánico de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí (Órgano de Gobierno de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí, 2020). En la Tabla 4 se muestra la línea del tiempo de los principales acontecimientos de la SESEASLP.

Tabla 4*Línea del tiempo de acontecimientos importantes de la SESEASLP*

Fecha	Acontecimiento
20 de septiembre de 2017	Se nombró a los cinco primeros integrantes del Comité de Participación Ciudadana (CPC).
20 de mayo de 2019	Se constituyó la SESEASLP.
18 de junio de 2020	El Órgano de Gobierno de la SESEASLP eligió al Secretario Técnico.
10 de junio de 2021	Se realizó la Declaratoria de inicio de la Plataforma Digital Estatal de San Luis Potosí.
22 de diciembre de 2021	Se aprobó la Política Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí (PEASLP), por parte del Comité Coordinador del SEA.
13 de octubre de 2023	El Comité Coordinador del SEA aprueba el Programa de Implementación de la Política Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí.

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué es la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí?

El Sistema Estatal Anticorrupción (SEA) pretende establecer, articular y evaluar la política anticorrupción en el Estado. Por lo tanto, las políticas públicas aprobadas por el Comité Coordinador del SEA deberán implementarse por los entes públicos de la entidad. El Comité Coordinador es el responsable de establecer los mecanismos de coordinación entre los integrantes del SEA. En términos de la LSEASLP, la Secretaría Ejecutiva es responsable de dar seguimiento técnico a la implementación de las políticas establecidas por el Comité Coordinador.

La SESEASLP es dirigida por un Secretario Técnico, que a la vez interviene con el Comité Coordinador, en el Órgano de Gobierno como Secretario y como Coordinador en la Comisión Ejecutiva. Entre algunas de sus funciones están: dar seguimiento a los acuerdos y resoluciones del Comité Coordinador del Órgano de Gobierno; elaborar anteproyectos metodológicos;

realizar trabajos técnicos para propuestas del Comité Coordinador, el Órgano de Gobierno y la Comisión Ejecutiva, para proponer evaluaciones de las políticas aprobadas.

Metodología

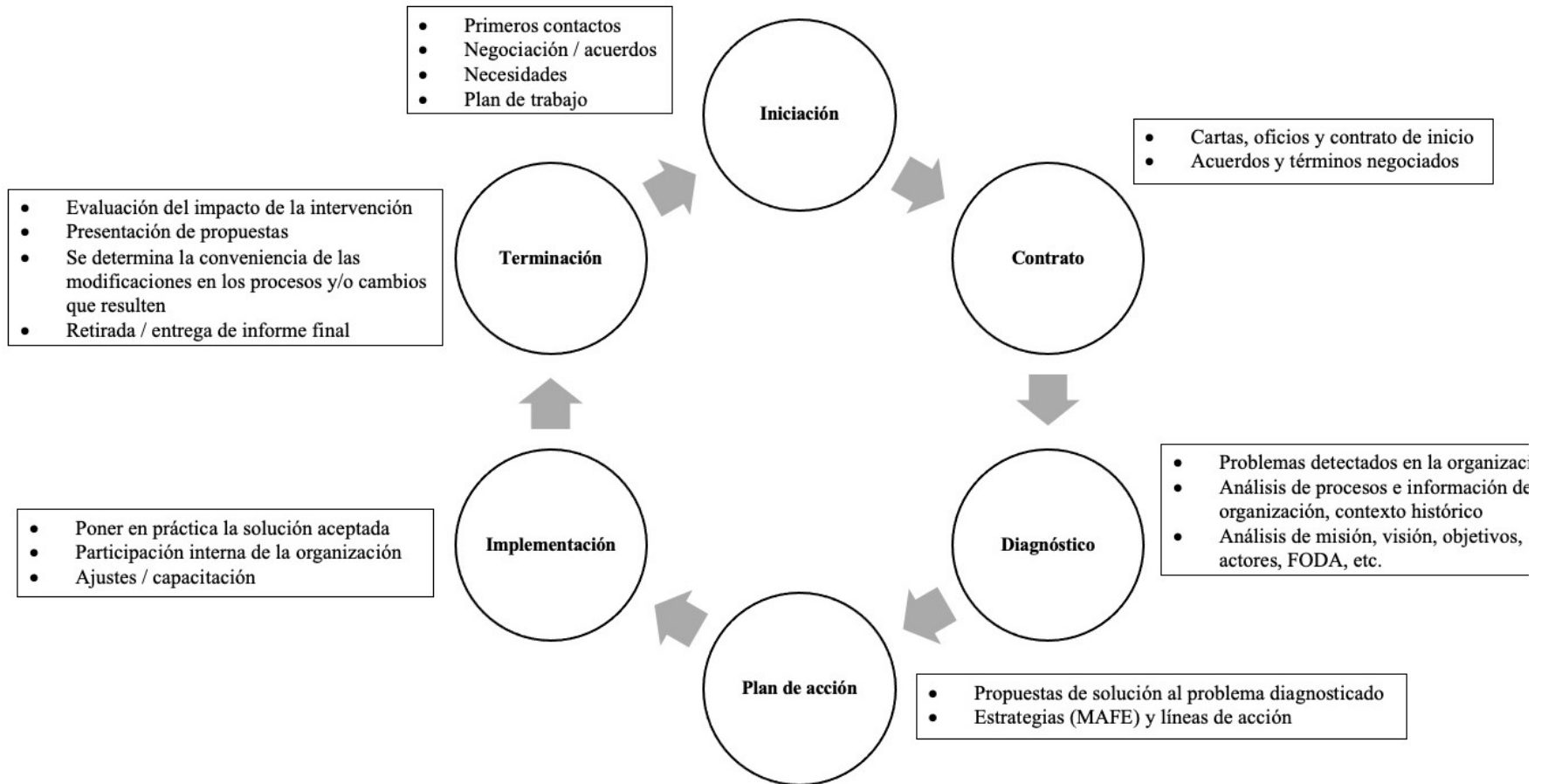
Este trabajo muestra el proceso desarrollado a través de una intervención organizacional ejecutada en una entidad pública. Se trató del caso de la SESEASLP. En la Figura 1 se muestra el proceso que se ejecutó para la intervención organizacional en la SESEASLP, la cual se integró por las siguientes etapas: 1) inicio, 2) contrato, 3) diagnóstico, 4) plan de acción, 5) implementación, y 6) terminación. Con este proceso se pretendió generar cambios estructurales que le permitieran a la referida organización pública, reiniciar el proceso, reconociendo sus debilidades y fortalezas. Otros autores como Peine (2019), señala que el desarrollo del proyecto de consultoría se circunscribe a las siguientes etapas: 1) Diagnóstico, 2) Supuestos / Explicación sintética, 3) Proyecto, y 4) Implementación.

Recolección de datos

La utilización del método indirecto permitió un mayor acercamiento a la SESEASLP. Los documentos consultados fueron: 1) la LSEASLP, 2) La Política Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí, 3) el Estatuto Orgánico del SESEASLP, 4) Los programas anuales de trabajo 2021, 2022 y 2023, 5) Los informes de actividades de la SESEASLP del 2020 y 2021, 6) Diversas actas, 7) El presupuesto de egresos del Gobierno del Estado de San Luis Potosí (ejercicios fiscales de 2020 a 2023), entre otros documentos. Se utilizó el método de observación directa en eventos de la SESEASLP, que coordinó con la Barra Mexicana de Abogados, del 16 al 20 de octubre de 2023, en los que se proporcionó información relevante sobre la “semana anticorrupción”.

Figura 1

El proceso de intervención organizacional



Fuente: Adaptado de *Intervención organizacional en el sector público* (sin página), por Nadia Carolina Rangel Valdivia, 2023, Posgrado de la Facultad de Derecho, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Diagnóstico estratégico

Para la generación del diagnóstico se analizaron la misión, visión y el objetivo del SESEASLP, a través de la metodología de Arellano Gault (2004) y de Argüelles Barrientos *et al.* (2022). En este sentido, señala Arellano Gault (2004) que a fin de identificar los síntomas más que el problema de la situación, corrección y control, se debe buscar respuesta a interrogantes como las que se indican en el Cuadro 2.

Cuadro 2

Interrogantes para identificar síntomas de un problema.

1. ¿Quiénes son los actores básicos?
2. ¿Cómo piensan y actúan?
3. ¿Cómo es la vinculación entre sistemas y actores?
4. ¿Cuál es la dinámica de los sistemas?
5. ¿Cómo podría ser la dinámica de los actores y de los sistemas?
6. ¿Dónde se está en relación con el contexto?
7. ¿Qué variables controlables y no controlables, internas y externas, afectan la posición de la organización?
8. ¿Qué sucedería si la acción de ésta no cambiara de rumbo?
9. ¿Cómo podría ser la organización?
10. ¿Qué condiciones políticas, externas e internas, obstaculizan o impulsan el desarrollo de la organización?
11. ¿Cuál es la naturaleza y la dinámica de la realidad?

Fuente: Elaboración propia a partir de Arellano Gault (2004).

Además de lo anterior, se realizó un análisis de las fortalezas y debilidades (factores internos), así como de las oportunidades y amenazas (factores externos) de la organización intervenida.

Análisis de la misión organizacional

Para este análisis, se formularon las interrogantes (Arellano Gault, 2004) del Cuadro 3.

Cuadro 3

Interrogantes para el análisis de la misión organizacional

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Cuál es nuestro propósito?
3. ¿En qué actividad estamos?
4. ¿Cuáles son las necesidades básicas sociales y políticas que cubrimos?
5. ¿Cuáles son los problemas básicos sociales o políticos que dirigimos?
6. ¿Qué queremos hacer para reconocer o anticipar y responder a estas necesidades o problemas?
7. ¿Cómo responderíamos a nuestros stakeholders claves?
8. ¿Cuál es nuestra filosofía y nuestro núcleo de valores?
9. ¿Qué nos hace distintos o únicos?
10. ¿Cuál es nuestra misión actual?

Fuente: Elaboración propia a partir de Arellano Gault (2004).

Interrogantes para determinar la visión estratégica

Para este propósito de efectuaron las preguntas que se muestran en el Cuadro 4.

Cuadro 4

Interrogantes para la determinación de la visión estratégica

1) ¿Dónde está?
2) ¿Dónde quieres estar?
3) ¿En qué te gustaría que tú comunidad sea diferente?
4) ¿Cuál es el rol que te gustaría que la organización tuviera en tu comunidad?
5) ¿Cómo visualizas el éxito?

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de análisis de actores “Triángulo de hierro”

Como parte de la metodología del ejercicio de intervención, también se utilizó el modelo de triángulo de hierro, a fin de ejecutar el análisis de actores de la SESEASLP, en virtud de que éste resulta idóneo para la revisión de la planificación de las políticas y gestión de proyectos.

Revisión y análisis de resultados

Para la elaboración del diagnóstico estratégico y derivado de la aplicación de la metodología propuesta por Arellano Gault (2004) y Argüelles Barrientos (2022), en la Tabla 5 se presentan las respuestas a las interrogantes presentadas en el Cuadro 2.

Tabla 5

Información recopilada para la identificación de síntomas de un problema organizacional

No.	Interrogante	Respuesta
1.	¿Quiénes son los actores básicos?	La SESEASLP, el Comité de Participación Ciudadana, el Instituto de Fiscalización Superior del Estado de San Luis Potosí, la Fiscalía Especializada en Delitos Relacionados con Hechos de Corrupción, la Contraloría General del Estado de San Luis Potosí, el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado de San Luis Potosí, la Comisión Estatal de Garantía de Acceso a la Información Pública del Estado de San Luis Potosí y el Tribunal Estatal de Justicia Administrativa.
2.	¿Cómo piensan y actúan?	Usualmente cada ente gubernamental trabaja de manera individual, con las funciones y atribuciones conferidas, por lo cual resulta complicada una coordinación y cooperación adecuadas para compartir información útil, para prevenir, detectar y sancionar hechos de corrupción.
3.	¿Cómo es la vinculación entre sistemas y actores?	Se observa que la relación es pacífica, aunque no se debe de negar que existe inconformidad entre algunos de los miembros del Comité de Participación Ciudadana (CPC).
4.	¿Cuál es la dinámica de los sistemas?	El Comité Coordinador emprende soluciones integrales para terminar, o en su defecto, mitigar el problema de la corrupción en el ámbito público. Cada organización que conforman el Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí, trabaja individualmente en sus funciones, a través de la SESEASLP se brinda asistencia técnica y se coordina el orden y armonía en el cumplimiento de políticas que buscan el combate a la corrupción.
5.	¿Cómo podría ser la dinámica de los actores y de los sistemas?	Lo ideal sería que fueran más cooperativos, que compartieran la información o datos que ayudan y sirven de apoyo entre las instituciones que buscan combatir la corrupción. Sería pertinente que las instituciones involucradas se unieran al Sistema Digital Estatal y nutrieran de información las herramientas que se sitúan a su alcance.
6.	¿Dónde se está en relación con el contexto?	La variable común se presenta bajo el contexto sociocultural, político y económico, es decir, son los lugares donde se concibe la corrupción. Otra variable por considerar, serían las necesidades de los ciudadanos.

Tabla 5

Continuación...

No.	Interrogante	Respuesta
7.	¿Qué variables controlables y no controlables, internas y externas, afectan la posición de la organización?	VARIABLES controlables como recursos humanos y económicos y variables no controlables como toma de decisiones de los entes gubernamentales.
8.	¿Qué sucedería si la acción de ésta no cambiara de rumbo?	Seguramente se incrementarían los vicios de los organismos públicos de la entidad federativa, habría mayor opacidad por no usar la tecnología o un gobierno abierto. Se carecería de implementación integrada de políticas públicas que combatan la corrupción, a través de un trabajo sistémico entre los entes gubernamentales competentes.
9.	¿Cómo podría ser la organización?	Podría ser más eficaz si se cumpliera con el requerimiento de personal para lograr los objetivos propuestos tanto por la SESEASLP, como por el Comité de Participación Ciudadana. Se requiere tiempo, recursos y dedicación para cumplir las metas propuestas. En este caso, los miembros del Comité de Participación Ciudadana podrían recibir honorarios, y, por otro lado, que se complete la plantilla de la SESEASLP.
10.	¿Qué condiciones políticas, externas e internas, obstaculizan o impulsan el desarrollo de la organización?	Mucho depende de la motivación y empeño del Comité de Participación Ciudadana y de la SESEASLP para impulsar acciones o áreas de oportunidad y reconocer el desarrollo y avances del último año, como fue la realización de foros, eventos, talleres, capacitaciones, entre otras actividades. Sin embargo, también se depende de la aprobación del Órgano de Gobierno y de las posibles amenazas que puedan darse por los actores externos, para utilizar las herramientas generadas, entre las que están los sistemas de la <i>plataforma digital estatal</i> , así como la adhesión, participación y capacitación de cada uno de los entes gubernamentales en estas actividades.
11.	¿Cuál es la naturaleza y la dinámica de la realidad?	Existe cierta fragmentación, debido a que los actores pertenecen a diversos entes gubernamentales y a su búsqueda de coordinación para implementar integradamente políticas públicas, que anteriormente se ejecutaban de forma (Knoepfel, Larrue, Varone, y Hinojosa, 2007), tarea nada fácil y menos compartir datos, que cada institución cuida recelosamente, como son datos de carácter privado, difícilmente obtenidos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Arellano Gault (2004).

Como parte del diagnóstico, se integró un análisis FODA, mismo que se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Análisis FODA de la SESEASLP

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Aprobación de la Política Estatal Anticorrupción.</p> <p>F2. Aprobación del Programa de Implementación de la Política Estatal Anticorrupción.</p> <p>F3. La SESEASLP cuenta con página de internet.</p> <p>F4. Presencia de la SESEASLP y del Comité de Participación Ciudadana (CPC) en redes sociales (Facebook).</p> <p>F5. Tener en funcionamiento 3 de 6 sistemas (Sistema Digital Estatal).</p> <p>F6. La motivación y actitud del CPC para implementar las buenas prácticas de las Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción de otros Estados en San Luis Potosí (sin alguna gratificación de honorarios).</p> <p>F7. La SESEASLP sirve como ejemplo de buenas prácticas para otras entidades federativas, por ejemplo Tamaulipas.</p> <p>F8. Incremento del presupuesto de 6 a 8 millones de pesos, mantenido en esa cantidad.</p> <p>F9. Organización de foros para servidores públicos que permitieron capacitar y promover una cultura de prevención y combate a la corrupción, de fiscalización y de control de recursos públicos.</p>	<p>D1. Necesidad de personal en la estructura interna de la SESEASLP ¿Quiénes cubren las tareas de esa área?</p> <p>D2. Falta de un manual del proceso de contratación y capacitación del recurso humano.</p> <p>D3. Falta una mayor difusión de las actividades y existencia de la SESEASLP.</p> <p>D4. El Sistema Estatal Anticorrupción opera sin la colaboración efectiva de la ciudadanía.</p> <p>D5. No se sabía de la existencia de la SESEASLP en las otras entidades federativas.</p> <p>D6. Presencia de violencia de género dentro del Comité de Participación Ciudadana de la SESEASLP.</p> <p>D7. Falta de instalación e implementación de los comités municipales.</p> <p>D8. Los miembros del Comité de Participación Ciudadana en San Luis Potosí no reciben gratificación por sus servicios.</p>
Amenazas	Oportunidades
<p>A1. Presupuesto-Voluntad del Congreso del Estado de San Luis Potosí/injerencia en la toma de decisiones de la SESEASLP, por parte del Gobierno del Estado.</p> <p>A2. Voluntad del Comité Coordinador para colaborar con las recomendaciones y replicar actividades que combatan la corrupción en las dependencias estatales.</p> <p>A3. Las dependencias compartan su información que alimenten al Sistema Digital Estatal.</p> <p>A4. Vulnerabilidad-impugnaciones para mujeres integrantes del CPC.</p> <p>A5. Participación de actores externos.</p>	<p>O1. Mejorar la propuesta de estructura interna de la SESEASLP, a través de la reforma a la Ley Estatal del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí (SEASLP).</p> <p>O2. Lograr el pago de honorarios a los miembros del CPC, con la reforma de la Ley Estatal del SEASLP.</p> <p>O3. Suscribir convenios de colaboración para fortalecer la red de apoyo hacia el SEASLP.</p> <p>O4. Implementar comités municipales.</p> <p>O5. Negociar con los actores externos para cubrir la necesidad de recursos humanos y financieros (presupuesto).</p> <p>O6. Implementar el servicio profesional de carrera en el SEASLP.</p>

Tabla 6

Continuación...

Amenazas	Oportunidades
	O7. Involucrar a estudiantes universitarios en actividades anticorrupción. O8. Crear la red ciudadana anticorrupción. O9. Sumar organizaciones públicas y privadas a la Norma ISO 37001:2016 (El ISO 37001:2016 versa sobre el Sistema de Gestión antisoborno, cuyo objetivo es disminuir los efectos de la corrupción y ejercer buenas prácticas globales de medidas y controles antisoborno, así como promover un negocio ético y una cultura organizacional).

Fuente: Elaboración propia.

Al ejecutar un análisis de la misión organizacional, se encontró que la SESEASLP tiene como misión: “*Servir a la ciudadanía a través de creación de políticas públicas que permitan prevenir hechos de corrupción*”. De acuerdo con la metodología para el diseño de la misión estratégica que enuncia Arellano Gault (2004),

en la Tabla 7 se incluye la información recopilada al respecto, la cual permite esbozar una misión, en cuya elaboración se sustentan reglamentos, leyes, manuales de organización, entre otros documentos propios de la organización.

Tabla 7*Información recopilada para el análisis de la misión organizacional*

No.	Interrogante	Respuesta
1.	¿Quiénes somos?	Un instrumento de asistencia técnica para el Comité Coordinador (conformado por el Comité de Participación Ciudadana, el Instituto de Fiscalización Superior del Estado de San Luis Potosí, la Fiscalía Especializada en Delitos Relacionados con Hechos de Corrupción, la Contraloría General del Estado, el Consejo de la Judicatura del Poder Judicial del Estado, la Comisión Estatal de Garantía de Acceso a la Información Pública de San Luis Potosí y el Tribunal Estatal de Justicia Administrativa).
2.	¿Cuál es nuestro propósito?	Proveer los insumos técnicos necesarios para que el Comité Coordinador ejecute sus funciones, proponiendo e implementando políticas integrales para prevenir, controlar y disuadir faltas administrativas y hechos de corrupción, así como de fiscalización y control de recursos públicos, además de mantener mecanismos de coordinación con el Sistema Nacional Anticorrupción y emitir recomendaciones a las autoridades que lo necesiten.

Tabla 7*Continuación...*

No.	Interrogante	Respuesta
3.	¿En qué actividad estamos?	Actualmente, en aplicar la Política Estatal Anticorrupción (PEA) de acuerdo con el programa de implementación de la misma, bajo la articulación y apoyo conjunto de las instituciones relacionadas para prevenir y corregir faltas administrativas y hechos de corrupción, en brindar asesoría y seguimiento a los trabajos de los sistemas que se han ido creando y que forman parte de la Plataforma Digital Estatal (tres de seis en función), así como alimentar estos sistemas bajo el apoyo de los entes que se vayan sumando.
4.	¿Cuáles son las necesidades básicas sociales y políticas que cubrimos?	Tienen que ver con homologar y coordinar las labores conjuntas de las instituciones públicas locales de San Luis Potosí, brindándoles capacitación y herramientas a los servidores públicos para la prevención y detección de riesgos de corrupción en la entidad. Asimismo, se realizan foros y mesas de trabajo para obtener la participación de empresarios, académicos, personas de la sociedad civil, servidores públicos en el combate a la corrupción, entre otros.
		Con el fin de prevenir, detectar y disuadir hechos de corrupción, actualmente se está trabajando en adherir al Sistema Estatal Anticorrupción a los sistemas digitales estatales (sistema uno “declaraciones patrimoniales y de intereses de servidores públicos”), a enero de 2024 se han adherido 95 entes; en el sistema dos “con la participación de servidores públicos que intervienen en los procesos de contrataciones públicas”, van 83 entes adheridos; y en el sistema tres “servidores públicos y particulares sancionados”, se adhirieron 56 entes gubernamentales. Se hizo el llamado a los 251 entes obligados en la entidad para adherirse al Sistema Estatal Anticorrupción.
5.	¿Cuáles son los problemas básicos sociales o políticos que dirigimos?	De acuerdo con lo anterior, una de las propuestas del estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2017) sobre “La integridad en México: Adoptando una postura más firme contra la corrupción”, es maximizar la utilidad de las declaraciones y asegurar la coherencia entre secretarías y organismos competentes en la verificación y auditoría de las declaraciones presentadas. En este caso, se observa el cumplimiento de la SESEASLP en la implementación de nuevas políticas con respecto a declaraciones patrimoniales y de conflictos de interés, utilizando medios electrónicos para la recopilación de declaraciones y así facilitar los controles de verificación, donde el Comité Coordinador podría apoyarse para garantizar verificaciones eficaces, a través de una base de datos integrada para su planteamiento consistente en los entes gubernamentales.
		Hacia mediados del 2021, la SESEASLP emitió la declaratoria de inicio de operación del Sistema 1 (S1) de la Plataforma Digital Estatal titulada “Declaraciones Patrimoniales y de Intereses”. De acuerdo con sus reportes, se observa que el S1 tienen un registro de 17,046 declaraciones, a la cual se adhirieron los 58 municipios de San Luis Potosí, los 7 organismos constitucionalmente autónomos, 1 de 3 poderes del Estado y 29 organismos descentralizados.

Tabla 7

Continuación...

No.	Interrogante	Respuesta
6.	¿Qué queremos hacer para reconocer o anticipar y responder a estas necesidades o problemas?	Mantener en función la Plataforma Digital Estatal Anticorrupción, alineada con la Plataforma Nacional, así como brindar capacitación continua a los entes gubernamentales para prevenir faltas administrativas y hechos de corrupción y crear políticas públicas para prevenir, detectar y disuadir este tipo de actos.
7.	¿Cómo responderíamos a nuestros <i>stakeholders</i> claves?	Fomentando un mayor involucramiento con la sociedad civil, la academia, los empresarios, colegios de profesionistas (abogados, contadores, etc.) entre otros actores. Por ejemplo, el Comité de Participación Ciudadana está trabajando en implementar la red ciudadana anticorrupción, bajo el esquema de conformar cuatro subsistemas (sector empresarial, colegios de profesionistas, sociedad civil organizada y la academia).
8.	¿Cuál es nuestra filosofía y nuestro núcleo de valores?	Crear políticas públicas para prevenir hechos de corrupción, así como promover la participación de los entes gubernamentales. Los principios rectores del servicio de la SESEASLP son legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, eficacia, equidad, transparencia, rendición de cuentas, economía, integridad, competencia por mérito, equidad, principio pro persona, principio de perspectiva de género, respeto a los derechos humanos y el principio de paridad de género. Mientras que los valores son el interés público, el respeto, la igualdad y no discriminación, el respeto a los derechos humanos y la equidad de género (Manual de organización, y los códigos de conducta y ética de la SESEASLP, los cuales contienen sus reglas de integridad).
9.	¿Qué nos hace distintos o únicos?	La motivación y trabajo en equipo que, aunque los recursos de la SESEASLP son menores en comparación con otras Secretarías Ejecutivas del Sistema Estatal Anticorrupción de otras entidades federativas de México, se han logrado avances significativos desde 2020 a 2023, entre ellos: la instalación y mantenimiento de 3 de 6 sistemas digitales estatales, la creación de la <i>política estatal anticorrupción</i> (PEA) y actualmente el programa de implementación de la PEA, a tal grado que ha sido referente a seguir, por parte de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción del Estado de Tamaulipas, México.
10.	¿Cuál es nuestra misión actual?	Servir a la ciudadanía a través de la creación de políticas públicas que permitan prevenir hechos de corrupción (SESEASLP, 2023).

Fuente: Elaboración propia a partir de Arellano Gault (2004).

Al revisar el objetivo institucional de la organización intervenida (SESEASLP), se encontró que ésta funge como órgano de apoyo técnico del Comité Coordinador del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí, a efecto de proveerle asistencia técnica, así como los insumos necesarios para el desempeño de sus atribuciones, establecidas en el artículo 124 BIS de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí (SESEASLP, 2023).

Por lo que hace al análisis de la visión organizacional de la SESEASLP, se encontró que su visión se establece en los términos de ser una institución de calidad con un

servicio eficiente y eficaz que aporte desde su competencia la consolidación del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí, y a la ingeniería de promoción, implementación y seguimiento de las políticas públicas que coadyuven en la disuasión, prevención y sanción de responsabilidades administrativas de acontecimientos de corrupción, así como a la fiscalización y control de recursos públicos (SESEASLP, 2023). Para la determinación de la visión estratégica de la organización intervenida, se tomó en cuenta la información que se indica en la Tabla 8.

Tabla 8

Información recopilada para determinar la visión organizacional

No.	Interrogante	Respuesta
1.	¿Dónde está?	Actualmente, la SESEASLP pretende dar marcha al Programa de Implementación de la Política Estatal Anticorrupción (aprobado el 13 de octubre de 2023), para dar cumplimiento a sus 62 prioridades estipuladas en su Política Estatal Anticorrupción (PEA). Por otra parte, el CPC se encuentra en proceso de crear una red ciudadana anticorrupción e implementar los comités municipales de participación ciudadana, agrupamiento de redes necesarias para que la sociedad participe en la prevención y denuncia de hechos de corrupción y faltas administrativas.
2.	¿Dónde quieres estar?	Ser una SESEASLP reconocida a nivel estatal y por el Sistema Nacional Anticorrupción (SEA), por sus buenas prácticas y mejoras en la coordinación de entes gubernamentales de la entidad. Lograr que efectivamente los 251 entes gubernamentales de San Luis Potosí se sumen y aporten al SEA de la entidad federativa.
3.	¿En qué te gustaría que tu comunidad sea diferente?	En que no exista violencia de género en el Comité de Participación Ciudadana, que se dé a conocer tanto en la ciudadanía como entre los diversos actores, la existencia y difusión de las actividades que realiza la SESEASLP.
4.	¿Cuál es el rol que te gustaría que la organización tuviera en tu comunidad?	Que exista mayor capacitación, propagación y difusión de información sobre la anticorrupción, dirigida a los 251 entes auditables y a los actores externos detectados, que vayan sumando a más personas en sus eventos (por ejemplo, a los estudiantes con apoyo de las universidades en los eventos que sea posible su presencia).
5.	¿Cómo visualizas el éxito?	Generando una serie de políticas y máxima publicidad de las acciones que realiza la SESEASLP, a fin de contribuir en la generación de mayor sinergia y amplitud para prevenir faltas administrativas y hechos de corrupción en los entes gubernamentales de la entidad. Continuar con las buenas prácticas observadas en otros sistemas estatales anticorrupción, y replicar lo que se ajuste a la SESEASLP.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del diagnóstico determinado para la SESEASLP, se propone que ésta trabaje en las siguientes líneas de acción, de tal forma que le permita estar logrando una mejora continua:

- Buscar la colaboración de universidades para que sus alumnos asistan a charlas que brinde la SESEASLP, a fin de promover y socializar acciones anticorrupción, denuncias anónimas, la existencia de la *plataforma digital*, de redes sociales y acciones implementadas para combatir hechos de corrupción.
- Vincular alianzas y acercamiento con docentes de instituciones educativas para dar a conocer a sus estudiantes las actividades del SEA y sus beneficios, o bien, capacitar sobre los mecanismos disponibles para el combate a la corrupción.
- Solicitar apoyo a instituciones educativas para que, cuando celebren eventos (por ejemplo, la “*semana anticorrupción*”, realizado en octubre de 2023) se considere la participación de estudiantes.
- Brindar pláticas a estudiantes de diferentes niveles educativos sobre ética e integridad.
- A fin de que se conozca la SESEASLP, organizar campañas de difusión en San Luis Potosí, mediante carteles, trípticos, folletos u otras herramientas en instituciones gubernamentales y educativas de alta concurrencia por la ciudadanía.
- Promover la participación del Secretario Técnico de la SESEASLP en entrevistas de radio y televisión para informar avances y logros, o en su caso, efectuar ruedas de prensa en foros o eventos de alta afluencia de personas.
- Con respecto a la estructura orgánica de la SESEASLP, se propone reformar la ley, pues se recomienda crear una Dirección y Subdirección de

Sistemas, separada de la actual Dirección de Administración y Sistemas (DAS). Lo anterior, debido a la sobrecarga de trabajo de la DAS, porque además de administrar los recursos humanos, financieros, materiales y de servicios del SEA, debe realizar actividades propias del área de sistemas. En este sentido, la DAS, además de ejecutar las actividades ya mencionadas, proporciona mantenimiento y mejora al Sistema Digital Estatal (con tres de seis sistemas en función).

- Diseñar y elaborar anualmente evaluaciones de desempeño a los integrantes de la SESEASLP, para detectar áreas de oportunidad de estos, con lo que se pueden sentar bases para la instauración del servicio civil de carrera.
- Proponer actualizaciones de los manuales de organización y de procedimientos.
- Revisar el presupuesto asignado a la SESEASLP, para determinar lo adecuado que permita la operación efectiva de la organización.
- Replicar buenas prácticas de otras Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción de México.
- Sensibilizar a los miembros del CPC y de la SESEASLP, para cumplir las normas que eviten violencia de género, así como promover derechos humanos para un ambiente libre de violencia.
- Elaborar un árbol de problemas y presentar un mapeo que de las causas y efectos del problema de la corrupción en San Luis Potosí, con su respectiva matriz de marco lógico.
- Empezar actividades que estimulen al personal de la SESEASLP.
- Incrementar la difusión de las actividades y logros de la SESEASLP.

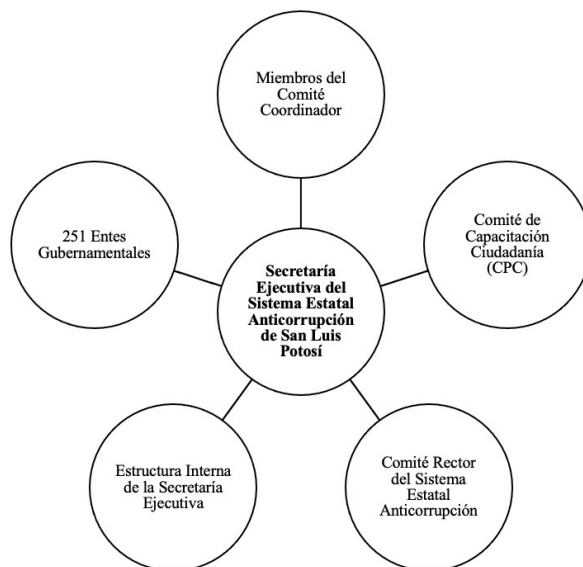
Análisis de actores internos y externos

Según la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí, el Estatuto Orgánico de la SESEASLP y de la Política Estatal Anticorrupción, los actores internos y externos involucrados en el Sistema Estatal Anticorrupción del Estado, se muestran en las Figuras 2 y 3, respectivamente. Es necesario que los actores internos y externos de la SESEASLP mantengan relaciones estrechas y cooperativas con los legisladores de la entidad federativa; con los 251 entes gubernamentales; y con los grupos de interés –sobre todo con sus líderes–, que influyen e intervienen en la toma de decisiones del Comité Coordinador y que enmarcan las reglas del juego a seguir. Además, es importante que la SESEASLP mantenga relación con el

Sistema Nacional Anticorrupción y las demás Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción del país. Vale la pena destacar que las decisiones de los actores internos y externos influyeron para generar: a) la creación de la Ley Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí, b) la implementación de un Sistema Estatal Anticorrupción, c) la generación de una Política Estatal Anticorrupción (PEA), d) la aprobación del programa de implementación de la PEA, e) la puesta en operación de una Plataforma Digital Estatal, f) las relaciones entre actores para trabajar conjuntamente para consolidar el sistema para disuadir, prevenir y sancionar responsabilidades administrativas acontecidas por hechos de corrupción, así como facilitar la fiscalización y control de recursos públicos.

Figura 2

Actores internos involucrados en la SESEASLP



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Actores externos involucrados en la SESEASLP



Fuente: Elaboración propia.

Aplicación del modelo de análisis de actores a través del “Triángulo de hierro”

En la Figura 4 se muestra un esquema del triángulo de actores que influyen en la política estatal anticorrupción reconocidos por la SESEASLP. En este caso, se observa que la influencia del Secretario Técnico, el Comité de Participación Ciudadana y el interés de los miembros del Comité Coordinador, influirán en las decisiones del Gobernador del Estado y de los legisladores – específicamente en la comisión responsable del tema de corrupción– para mejorar, o en su defecto, reducir el presupuesto de egresos con el que cuenta la SESEASLP, ya que a partir de este hecho se decidirá qué se puede trabajar para el cumplimiento de la política, del

programa de implementación o de los sistemas informáticos que se requieren para su funcionamiento; pero sobre todo, los recursos humanos con los que se cuenta para el logro de objetivos.

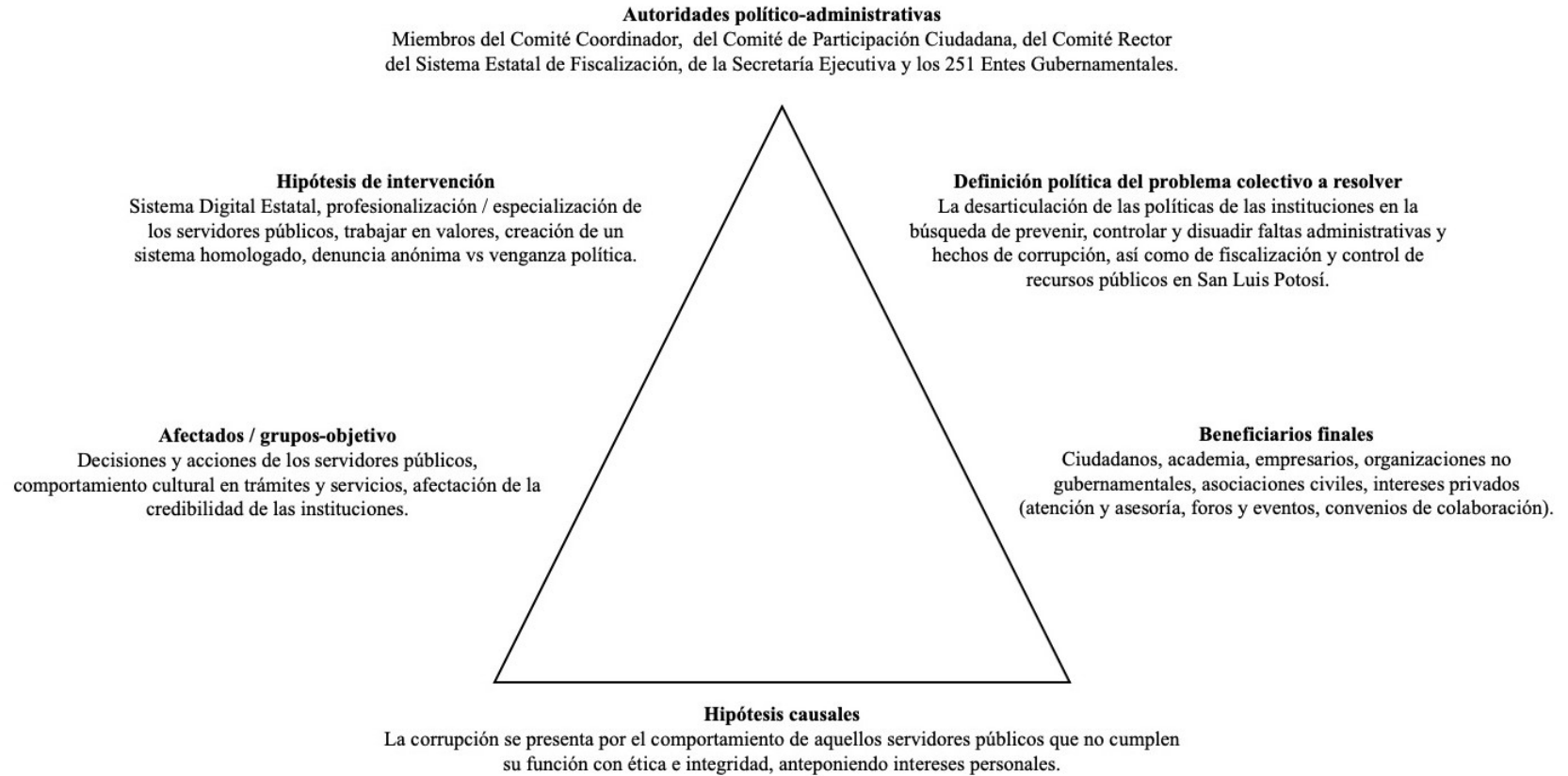
Por otra parte, el Gobierno del Estado y los legisladores liderarán la aprobación de las propuestas de reforma o creación de la ley en materia anticorrupción. Sin embargo, tampoco deben perderse de vista las decisiones para aprobar o no que los miembros del Comité de Participación Ciudadana reciban una retribución por su trabajo, ya que a la fecha, su cargo es honorífico en el Estado de San Luis Potosí. Por otra parte, la Secretaría Ejecutiva debe mantenerse en buenos términos con el Gobierno del Estado, debido al apoyo que su titular pueda proporcionar a la SESEASLP.

En cuanto al papel del Secretario Técnico de la SESEASLP, se menciona la importancia de ejecutar acciones y buenas relaciones públicas de este actor, para influir positivamente en las decisiones del Órgano de Gobierno —compuesto por los miembros del Comité Coordinador y presidido por el Presidente del Comité de Participación Ciudadana—, no obstante, no hay que perder de vista que él maneja los recursos públicos de la SESEASLP y será quien pueda apoyar técnicamente al Comité Coordinador.

Un beneficio que obtuvo la SESEASLP con el cambio de titular del Poder Ejecutivo y de los legisladores en la entidad, fue la decisión política para aumentar su presupuesto de egresos, pasando de 6 a 8 millones por ejercicio fiscal, el cual hasta la fecha ha mantenido. Otro logro, fue la aprobación de la Política Estatal Anticorrupción (22 de diciembre de 2021) y del Programa de Implementación de la Política Estatal Anticorrupción (13 de octubre de 2023).

Figura 4

Triángulo de actores de la SESEASLP



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al análisis de los actores del CPC de San Luis Potosí, se observa que, hasta el 24 de octubre de 2023, se conformaba por tres mujeres y dos hombres. Las integrantes mujeres del CPC, se vieron involucradas en impugnaciones y amparos, por actores que no estaban de acuerdo para incluirse como miembros del CPC del Sistema Anticorrupción de San Luis Potosí. No obstante, a pesar de todas estas circunstancias, las mismas mujeres invitan y recomiendan a los integrantes del CPC, apertura para que otras mujeres se sumen en las labores de anticorrupción (Moreno Martínez, 2023).

Los acuerdos logrados con grupos de interés han permitido la realización de foros, eventos de capacitación y presentaciones de la SESEASLP. Durante la “semana anticorrupción”, celebrada del 16 al 20 de octubre de 2023, se realizaron actividades presenciales y remotas. En estos eventos participaron actores del sector empresarial, de colegios de profesionistas y de otros sistemas anticorrupción de otras entidades federativas del país; sin embargo, fue visible la ausencia de líderes de opinión del ámbito académico, lo cual hubiera permitido mayor difusión de las actividades en pro del combate a la corrupción en San Luis Potosí.

Lo anterior, reafirma la necesidad de acciones que posicionen a la SESEASLP en la sociedad. En un evento de la “semana anticorrupción”, se destacó que el Sistema Nacional Anticorrupción y otros sistemas estatales, desconocían la existencia de la SESEASLP, hasta el 2022 en que sus actividades se empezaron a notar (Morales Prado, 2023), a tal grado, que ahora es una SESEASLP a imitar, considerando sus buenas prácticas. Una de las Secretarías Ejecutivas del Sistema Estatal Anticorrupción que ha seguido el camino de la SESEASLP, es su homóloga del Estado de Tamaulipas.

En cuanto al arreglo político-administrativo, se identifica cierta fragmentación, debido a que los actores pertenecen a diversos entes gubernamentales, lo que obstaculiza la coordinación para implementar integralmente políticas públicas, que anteriormente se realizaba de manera individualizada (Knoepfel, Larrue, Varone, y Hinojosa, 2007). Después del análisis de vulnerabilidad (FODA) y la lista de líneas de acción a seguir en la SESEASLP, además de lo encontrado en el análisis de actores, resulta oportuno aludir a un análisis administrativo enfocado en la planeación, organización, dirección y control detectados en la SESEASLP, conforme a lo siguiente:

Planeación

- La SESEASLP presenta una planeación formal, documentada y compartida en su página web (<https://seseaslp.org>). En este sentido, existen planes y políticas escritas y actualizadas.
- En general, se observan objetivos a corto, mediano y largo plazo, su reciente aprobación del programa de implementación, sus políticas, misión, visión y objetivos institucionales, por lo que la organización cuenta con puntos definidos de lo que pretende alcanzar y que su personal se identifique con ella.
- La existencia de estrategias expande el crecimiento de la SESEASLP.
- Respecto a las técnicas y metodologías para planear actividades presupuestales, se observa la eficiencia de la SESEASLP para el cumplimiento de sus metas, excepto en el programa de implementación de la PEA, que se aplazó al año 2023 (previsto para el 2022), así como la implementación del sistema digital número seis “contrataciones”, de conformidad con lo expresado en el Programa Sectorial Anticorrupción y Combate a la Impunidad.

Organización

- Existe un manual de organización y de procedimientos, recientemente aprobado.
- Existe definición de funciones y niveles de autoridad y responsabilidad.
- Con respecto a la cultura organizacional, en mayo y octubre de 2023, se aprobaron los Códigos de Ética y de Conducta de la SESEASLP, respectivamente.
- La SESEASLP cuenta con capital intelectual alto.
- La estructura orgánica de la SESEASLP, se define en la LSEASLP.

Dirección

- Las tecnologías de la información son clave para la implementación del Sistema Digital Estatal (transformación de insumos en productos -3 de 6 sistemas actualmente-), por lo que el liderazgo y la motivación que se tiene en la SESEASLP, permitieron llegar a buenos consensos con el Órgano de Gobierno en la toma de decisiones.
- La toma de decisiones se delega en los momentos de ausencia del Secretario Técnico.
- El titular de la SESEASLP aplica de forma efectiva un proceso administrativo reglamentado y con influencia favorable hacia las demás personas.
- La responsabilidad técnica y administrativa recae en el Secretario Técnico.
- La motivación y creatividad del liderazgo en la SESEASLP se observa agrupada (tanto vertical como horizontalmente), lo que favorece la mejora continua y dinámica organizacional productiva.

Control

- Existe seguimiento de las actividades, tanto en informes como en publicaciones continuas de las redes sociales, para un aprovechamiento efectivo de los recursos. Sin embargo, se carece de vinculación con los medios para mayor publicidad de la SESEASLP ante la ciudadanía.
- Existe control de la base de datos de los entes gubernamentales estatales que se suman al Sistema Digital Estatal.
- La página web (<https://seseaslp.org>) de la SESEASLP se mantiene actualizada.
- Existe participación integral de los miembros de la SESEASLP, para prestar servicios efectivos hacia la ciudadanía.
- Con la aprobación del programa de implementación de la PEA, se requiere más personal para cumplir efectivamente las metas, y facilitar mecanismos de vigilancia para su cumplimiento.
- La SESEASLP recurrió a asesoría externa para el cumplimiento de sus funciones.
- En lo concerniente a asesoría interna, existe apoyo técnico especializado en los aspectos específicos para ejecutar decisiones a través del Secretario Técnico.
- En cuanto a coordinación, este elemento es clave en la SESEASLP, debido a la interacción de asesoría técnica para prevenir hechos de corrupción.

Conclusiones

A través de la intervención organizacional en la SESEASLP, se constató la dificultad que implica un proyecto de esta naturaleza, en razón de que resulta complicado que se cumplan todas las etapas que el proceso de intervención conlleva. En este caso, se encontró que la SESEASLP ha cumplido con su propósito institucional, no obstante, aún se encuentra en una etapa de desarrollo; es decir, en el proceso de creación e internalización de valores y símbolos, lo cual demanda de mayor tiempo para el fortalecimiento de su diseño estructural, del sistema integral, de los patrones, las rutinas, hábitos y roles. Aun con todos sus programas, políticas y procesos establecidos por la SESEASLP, se espera que este ejercicio organizacional tenga alguna consideración y repercusión en la mejora de su configuración y desempeño organizacional para cumplir con los fines para los que fue creada.

Con respecto a la pregunta de si la SESEASLP se ha institucionalizado, hasta el momento la respuesta es sí. La normatividad bajo la cual opera la SESEASLP, le ha proporcionado parte de esa institucionalización, en virtud de que cuenta con todo un andamiaje institucional poco a poco construido. De igual modo, la SESEASLP ha mantenido estabilidad y apoyo de las siete organizaciones públicas que lideran el Sistema Estatal Anticorrupción en el Estado de San Luis Potosí; sin embargo, se reconoce que todavía se mantiene en proceso la conversión de la SESEASLP en una organización reconocida socialmente.

En términos de funcionalidad, se detectó a la SESEASLP como una organización eficaz en la ejecución de sus tareas asignadas, manteniendo siempre su compromiso con la democracia. En este momento todavía resulta complicado saber si la SESEASLP podrá

cumplir con sus 62 prioridades expresadas en su Política Estatal Anticorrupción (PEA) y sus estrategias y líneas de acción correspondientes a su programa de implementación de la referida PEA.

El esfuerzo del gobierno –en todos sus ámbitos– por hacer frente al problema público de la corrupción, ha traído consigo una serie de reformas institucionales que han transformado y creado nuevas organizaciones a lo largo del país. El fortalecimiento de la interacción entre gobierno y sociedad, además de la colaboración de cada actor –tanto de carácter interno, como externo a la SESEASLP– abonará a la lucha anticorrupción. El avance en la implementación de la PEA requiere ser visto bajo un enfoque sistémico, en el que se involucren todos los entes gubernamentales del Estado de San Luis Potosí, donde la puesta en marcha de las herramientas – como es el caso de la Plataforma Digital Estatal– será quien evidencie la dedicación y el empeño de cada uno de los diferentes entes gubernamentales en pro del combate a la corrupción.

La intervención realizada en la SESEASLP, deja ver la necesidad imperante de que la organización cuente con una estructura organizacional más adecuada, ya que actualmente existen áreas sobrecargadas de funciones, lo que ha provocado que la SESEASLP haya tenido que contratar servicios externos para poder ejecutar ciertos compromisos encomendados por mandato normativo.

No obstante lo referido en líneas anteriores, la intervención organizacional también permitió observar algunos aspectos positivos logrados por la SESEASLP. En este sentido, se puede destacar avance, entre otros, en los siguientes rubros: a) implementación de su página web; b) mayor presencia en las redes sociales (*Facebook*); c) publicación de cápsulas informativas para la difusión de sus acciones; d) aprobación de la

Política Estatal Anticorrupción; e) aprobación del Programa de Implementación de la Política Estatal Anticorrupción; f) poner en funcionamiento 3 de 6 sistemas digitales; g) participación y motivación activa del personal del Comité de Participación Ciudadana, para la implementación de acciones para la mejora continua de la SESEASLP en San Luis Potosí; h) celebración de foros; i) capacitación para promover la prevención y combate a la corrupción; j) fiscalización y control de recursos públicos.

El ejercicio de intervención también dejó entrever que no obstante que la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción y las homólogas de otras entidades federativas del país, consideran que los miembros del Comité de Participación Ciudadana deben recibir una gratificación por sus servicios, en el caso de San Luis Potosí esto no es todavía una realidad. En este caso, se requiere una reforma a la Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí, a fin de que reglamentariamente los miembros del referido Comité obtengan una retribución por sus servicios, lo cual permitiría que dediquen mayor tiempo, conocimientos y esfuerzo para impulsar la Política Estatal Anticorrupción (PEA) en el Estado de San Luis Potosí.

Con respecto a la Política Estatal Anticorrupción del Estado de San Luis Potosí, ésta debe considerarse como una respuesta legítima a un problema público interdisciplinario y que depende de la conjunción de muchas instituciones; mientras que el programa de implementación de la PEA se percibe como el seguimiento y vigilancia a las acciones para prevenir la corrupción, que en su momento mostrará resultados que deberán ser evaluados.

Para que se tenga un buen funcionamiento de los sistemas digitales de la SESEASLP, se requiere del apoyo y alimentación de información de cada uno de los entes gubernamentales invitados a participar. Se debe tener en claro que, no es que anteriormente las instituciones públicas no estuvieran trabajando en el combate a la corrupción, sino que más bien cada una de ellas lo hacía de manera individual y aislada, por lo que con la creación del Sistema Nacional Anticorrupción, así como los 32 sistemas estatales anticorrupción en el país, se requiere de mayor coordinación, armonización y apoyo, de tal manera que ello genere resultados medibles en la instrumentación de las políticas públicas para prevenir, reducir, controlar y sancionar la corrupción en las licitaciones públicas, concesiones, permisos, mejora de trámites y prestación de servicios públicos, entre otros aspectos.

No obstante lo señalado en el párrafo inmediato que antecede, se observa que a nivel nacional, todavía el Sistema Nacional Digital carece de información, tal vez porque las dependencias y entidades del Gobierno Federal no han llegado a un consenso y coordinación para alimentar dicho sistema (Huacuja Betancourt, 2023). Por lo que se refiere a la participación ciudadana, queda pendiente el trabajo aplicado en la calle para fomentar e incrementar el interés de la ciudadanía para formar parte de los comités municipales de participación ciudadana y otros mecanismos de participación como, por ejemplo, la red de participación ciudadana. La intervención en la SESEASLP también deja ver la necesidad que existe de que el Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí tenga mayor difusión, para que la ciudadanía conozca cuál es el beneficio real que la política pública que esta organización atiende, puede otorgarle.

Como se puede observar, los resultados que arrojó la IO ejecutada en la SESEASLP, dejan entrever que el diagnóstico generado, proporciona información que puede ayudar no solamente para otros sistemas estatales anticorrupción del país, sino también para que los datos sean tomados en cuenta por otras organizaciones públicas –independientemente del ámbito de gobierno de que se trate: federales, estatales o municipales– para diseñar acciones o estrategias que eviten prácticas o hechos de corrupción en su ejercicio público.

Referencias

- Alzate G., J. S. (2019). El potencial de la intervención organizacional en las cooperativas. *Revista Visión Contable*, (20), 172-189.
- Arellano Gault, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Argüelles Barrientos, E. E., Contreras Manrique, J. C., de la Rosa Alburquerque, A., y Manzano Peña, L. E. (2013). Intervención organizacional en una organización de seguridad pública estatal: aprendizajes y desafíos desde la academia. *Revista Gestión y Estrategia*, (44), 35-54. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2013n44/Arguelles>
- Cruz, L. G. (2011). Proceso y técnicas de intervención organizacional. [Maestría INESPO].
- De Faria Mello, F. A. (2002). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. Limusa.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (27 de mayo de 2015). DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de combate a la corrupción. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5394003&fecha=27/05/2015#gsc.tab=0
- Durán de Villalobos, M. (2012). La teoría, soporte de la ciencia y práctica de enfermería: tendencias. *Avances en Enfermería*, 30(1), 9-12. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-45002012000100001&lng=en&tlng=es
- Gallardo V., A., Magallón D., M. T., y Cerecedo M., M. T. (2015). Reflexiones sobre el proceso de intervención organizacional, el caso de una entidad educativa. *Gestión y Estrategia*, (48), 73-82.
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. Tercera edición*. México: Mc Graw Hill.
- Guízar, R., y Zacarías, E. M. (1998). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Huacuja Betancourt, S. E. (18 de octubre de 2023). El Sistema Nacional de Fiscalización, como herramienta en el combate a la corrupción. San Luis Potosí, México: s.e.

- Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., e Hinojosa, M. (2007). Hacia un modelo de análisis de políticas públicas operativo. Un enfoque basado en los actores, sus recursos y las instituciones. *Revista Políticas públicas: Teoría y Análisis de casos*, 2(3).
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/cienciapol/article/view/17521>
- Ley del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí. (2017). H. Congreso del Estado de San Luis Potosí. Instituto de investigaciones Legislativas.
https://congresosanluis.gob.mx/sites/default/files/unpload/legislacion/leyes/2024/06/Ley_del_Sistema_Estatal_Anticorrupcion_14_Junio_2024.pdf
- Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción. (2016). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA_200521.pdf
- Margulies, N., y Wallace, J. (1989). *El cambio organizacional, técnicas y aplicaciones*. México: Trillas.
- Montaño Hirose, L., y Rendón Cobián, M. (2015). La intervención organizacional como dispositivo de dilucidación de la responsabilidad social. *Revista Gestión y Estrategia*, (48), 25-38.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2015n48/Montano>
- Morales Prado, K. (2023). *Conversatorio "Participación de las mujeres en la prevención de la corrupción"*. San Luis Potosí, México.
- Moreno Martínez, L. (2023). *Informe de gestión como presidenta del Comité de Participación Ciudadana 2022-2023*. San Luis Potosí, México.
- Órgano de Gobierno de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí. (25 de septiembre de 2020). Estatuto Orgánico de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción. https://sna.org.mx/wp-content/uploads/2021/03/SLP_ST_2020_ESTATUTO-ORGANICO-DE-LA-SECRETARIA-EJECUTIVA-DEL-SISTEMA-ESTATAL-ANTICORRUPCION.pdf
- Pacheco E., A. A. (2015). Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales. *Gestión y Estrategia*, (48), 15-23.
- Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí. (16 de julio de 2019). Acta de instalación del Órgano de Gobierno de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción, Acta de la Cuarta Sesión Ordinaria del Comité Coordinador, Lineamientos para la emisión del Código de Ética.
- Periódico Oficial del Estado de San Luis Potosí. (3 de marzo de 2016). Decreto 0186.- Se reforma los artículos, 13 en su fracción II, 31 Bis, 54, 57 en sus fracciones, XII, y XXXIII, 80 en su fracción XIII, 86 en sus párrafos, quinto, y sexto, 87, 123, 125 en su párrafo primero, y fracciones, II, y III, y en los títulos, Décimo Primero, y Décimo Segundo, la denominación de sus capítulos únicos; y adiciona, el párrafo cuarto al artículo 124, el artículo 124 Bis, y la fracción IV al artículo 125, de y a la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí.

Rangel Valdivia, N. C. (2023). *Intervención organizacional en el sector público*. San Luis Potosí, México: Posgrado de Derecho de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

SESEASLP. (07 de septiembre de 2023). Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de San Luis Potosí. <https://seseaslp.org/>



Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=667982690004>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la
academia

Ana Karen Cruz Martínez, Miguel Ángel Vega Campos,
Nadia Carolina Rangel Valdivia

**La intervención organizacional como herramienta
estratégica para diagnosticar la gestión pública**
**Organizational intervention as a strategic tool to
diagnose public management**

Trascender, contabilidad y gestión

vol. 9, núm. 26, p. 68 - 99, 2024

Universidad de Sonora, División de Ciencias Económicas y
Administrativas,

ISSN-E: 2448-6388

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v9i26.259>