



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



REPORTE PROYECTO

SOY HONESTO HOY

DOCUMENTACIÓN Y APRENDIZAJES

Esta campaña fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este reporte es responsabilidad de Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

ÍNDICE

Introducción	10
Capítulo 1. Contexto	14
1.1 El contexto de la lucha contra la corrupción en México.....	15
1.2 Los actores ya existentes en lucha contra la corrupción en Nuevo León.....	18
1.2.1 La creación de Cómo Vamos, Nuevo León	18
1.2.2 La creación de Hagámoslo Bien.	19
1.2.3 Incorruptible.mx.....	21
1.2.4 La creación de la Coalición Anticorrupción.	22
1.2.5 El Sistema Estatal Anticorrupción	23
1.3 La relación entre Consejo Cívico y USAID	27
1.4 El proyecto original (propuesta de IDAFIELD).....	28
1.4.1 Antecedentes “Soy Capaz” Colombia	28
1.4.2 Planteamiento de la idea original	28
1.4.3 Cambio de <i>subaward</i>	29
1.5 Lecciones aprendidas y buenas prácticas	30
Capítulo 2. Planeación y preparación del proyecto	32
2.1 Formación del equipo de trabajo	33
2.1.1 Búsqueda y selección de personal interno al Consejo Cívico	34
2.1.2 Búsqueda y selección de consultores para la Estrategia de Comunicación, Relaciones Públicas con Medios, y Relaciones Públicas y Vinculación con Empresas.	35
2.1.3 Búsqueda y selección de la agencia	37
2.1.4 Gobernanza y comités	38
2.2 Planeación general del proyecto	41
2.3 Fase de insumos: Levantamiento de información.	43
2.3.1 Antecedentes de las Encuesta Así Vamos, la Encuesta de Cultura Ciudadana y la Encuesta de Cultura de la Legalidad.....	44
2.3.2 Talleres de inmersión con expertos	45
2.3.3 Intervenciones urbanas Open Space	46
2.3.4 Entrevistas a profundidad con actores clave	48
2.3.5 Estudio Antropológico	49

2.3.6 Encuestas a población en general (Normalizómetro)	52
2.4 Estrategia de Comunicación y Relaciones Públicas.....	55
2.4.1 Plan Estratégico de Comunicación	55
2.4.2 Desarrollo creativo de la campaña.....	58
2.5 Campaña en Medios Tradicionales y Digitales.....	68
2.5.1 Medios exteriores.....	68
2.5.2 Campaña en Medios Digitales	72
2.5.3 <i>Influencers</i>	75
2.6 Intervención en la estructura social a través de actividades artísticas urbanas...75	
2.6.1 Plan General y Gestión de Actividades Artísticas.....	76
2.6.2 Actividad Teatral: “La carpa del dilema”.....	77
2.6.3 Murales	78
2.6.4 Actividad musical: “Hacer lo posible”	79
2.6.5 Taller literario: “Dilo sinceramente, con honestidad”	79
2.6.6 <i>Flash-mob</i> “Orgullosamente regio”	79
2.7 Estrategia de Vinculación	80
2.7.1 Relación contractual con Hagámoslo Bien	82
2.7.2 Intranet	82
2.7.3 Talleres de Cultura de la Legalidad	83
2.7.4 Talleres de capacitación en el uso de los elementos de la campaña e Intranet	84
2.7.5 Vinculación con empresas	84
2.7.6 Vinculación con medios	87
2.7.7 Vinculación con OSC’s.....	89
2.7.8 Vinculación con universidades.....	90
2.7.9 Vinculación con cámaras empresariales.....	91
2.7.10 Vinculación con gobierno	91
2.8 Lecciones aprendidas y buenas prácticas.....	92
Capítulo 3. Call to action.....	96
3.1 Evento de lanzamiento	97
3.2 Campaña en medios urbanos y digitales.....	99
3.2.1 Urbanos.....	99

3.2.2 Medios digitales	100
3.2.3 Otros medios	106
3.3 Intervención en la estructura social a través de actividades artísticas	108
3.3.1 “La carpa del dilema”	109
3.3.2 “Orgullosamente regio”	112
3.3.3 “Hacer lo posible”	113
3.3.4 “Dilo sinceramente, con honestidad”	115
3.3.5 Murales	117
3.4 Acciones y resultados de la Estrategia de Vinculación	119
3.4.1 Participación en Talleres de Cultura de la Legalidad	119
3.4.2 Acciones generadas por parte de los aliados	123
3.4.3 Premio Soy Honesto Hoy	128
3.5 Evento de cierre	129
3.6 Resumen <i>numeralia</i>	132
3.7 Lecciones aprendidas y buenas prácticas	133
Capítulo 4. Impacto	136
4.1. Eventos de difusión del movimiento para potenciar y sostener su mensaje	137
4.2 Acciones con potencial de impacto en las políticas públicas	137
4.3 Presentación del libro “Historias de la Corrupción Cotidiana en Nuevo León” ...	142
Adicionalmente, el 14 de marzo de 2019, se presentó el libro en el marco de la Feria Universitaria del Libro UANLeer.	143
4.4 Pase de Estafeta	144
4.5 Evaluación comparativa del estudio cuantitativo “Normalizómetro”	145
4.6 Evaluación del proyecto con base en indicadores de USAID (KPIs).....	148
4.7 Reporte de distribución del gasto del presupuesto total para la campaña	149
Capítulo 5. Sigüientes pasos.....	151
5.1 Incorruptible.mx	152
5.2 Coalición Anticorrupción y Agenda local Anticorrupción	153
5.3 Hagámoslo Bien	154
5.4 Lecciones aprendidas y buenas prácticas	155

Capítulo 6. Conclusiones generales.....	156
Referencias y lista de anexos	159
Referencias.....	160
Lista de anexos referidos directamente en el documento	161
Lista de anexos no referenciados directamente en el documento	162

Índice de Imágenes

Imagen 1. Línea de tiempo del movimiento Soy Honesto Hoy 12

Imagen 2. Línea de tiempo de la creación del SEANL..... 24

Imagen 3. Equipo y definición de estrategia 41

Imagen 4. Fotografías Talleres con expertos en CDMX y Monterrey. 46

Imagen 5. Umbrales de corrupción y categoría de acciones. 47

Imagen 6. Fotografías Intervenciones urbanas Open Space 48

Imagen 7. Imagotipos "Soy Honesto Hoy" 59

Imagen 8. Diseño conceptual del Laberinto de la Honestidad 67

Imagen 9. Laberinto de la Honestidad en CINTERMEX 68

Imagen 10. Frases de Campaña instaladas en Carteleras 70

Imagen 11. Testigos de implementación de la campaña en Rutas de Autobuses..... 71

Imagen 12. Esquema de trabajo propuesto para la vinculación con empresas 85

Imagen 13. Imágenes ejemplo de carteleras instaladas 100

Imagen 14. Ejemplo de los vehículos con mensajes de campaña..... 100

Imagen 15. Acceso de usuarios a www.soyhonestohoy.mx 101

Imagen 16. Comportamiento y gasto en Facebook 102

Imagen 17. Comportamiento en Twitter 104

Imagen 18. Comportamiento en Instagram 105

Imagen 19. Recortes de las publicaciones generadas por el evento 108

Imagen 20. Actividades realizadas en la Universidad de Monterrey..... 126

Imagen 21. Actividades realizadas en la Universidad Regiomontana 126

Imagen 22. Recortes de publicaciones en medios del evento de cierre 131

Imagen 23. Invitación al evento del lanzamiento del libro "Historias de Corrupción Cotidiana" 143

Imagen 24. Evento de presentación del libro "Historias de la Corrupción Cotidiana" .. 143

Imagen 25. Presentación del libro "Historias Cotidianas de Corrupción en la Feria Universitaria del Libro UANLeer 144

Imagen 26. Distribución porcentual del gasto 149

Imagen 27. Reporte de gasto por rubro 149

Imagen 28. Conceptos de gasto 150

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de Audiencias Clave56

Tabla 2. Niveles generales de compromiso de aliados80

Tabla 3. Resumen de indicadores de Facebook 103

Tabla 4. Resumen de indicadores en Twitter 104

Tabla 5. Resumen de indicadores en Instagram..... 106

Tabla 6. Presentaciones en medios del Área Sociedad sin Corrupción 107

Tabla 7. Actividades artísticas por mes..... 108

Tabla 8. Número total de presentaciones "La carpa del dilema" 110

Tabla 9. Número total de asistencia "La carpa del dilema" 111

Tabla 10. Número total de presentaciones "Orgullosamente regio" 112

Tabla 11. Número total de asistentes "Orgullosamente regio" 113

Tabla 12. Número total de presentaciones "Hacer lo posible" 114

Tabla 13. Número total de asistentes "Hacer lo posible" 115

Tabla 14. Número total de sesiones "Dilo sinceramente, con honestidad" 116

Tabla 15. Número total de asistentes "Dilo sinceramente, con honestidad" 116

Tabla 16. Artistas, ubicación y fecha de ejecución de murales..... 118

Tabla 17. Número de asistentes por empresa a Talleres de Cultura de la Legalidad . 121

Tabla 18. Número de asistentes por organización a Talleres Cultura de la Legalidad 122

Tabla 19. Resumen de indicadores y cumplimiento por parte de Diputados 139

Tabla 20. Resumen de indicadores y cumplimiento por parte de Diputados
(Continuación) 139

Tabla 21. Resumen de indicadores y cumplimiento por parte de los alcaldes 140

Tabla 22. Principales resultados de impacto en el índice de normalización de la
corrupción..... 146

Tabla 23. Indicadores clave de desempeño y seguimiento por USAID 148

Índice de mapas

Mapa 1. Localización de las tiendas Soriana donde se realizó el levantamiento del
Normalizómetro.54

Mapa 2. Ubicación de murales en el área metropolitana de Monterrey 119

Introducción

Del 19 de septiembre de 2018 al 29 de enero del 2019, el movimiento *Soy Honesto Hoy* se vivió en Monterrey, México como un esfuerzo adicional en la lucha anticorrupción en el país. Este movimiento fue el resultado de más de un año de trabajo y de la colaboración entre el Consejo Cívico de las Instituciones de Nuevo León (Consejo Cívico), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), empresas, universidades, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos comprometidos con **desnormalizar la corrupción en México**.

Soy Honesto Hoy es creado por Consejo Cívico y apoyado por USAID, en un esfuerzo por desarrollar una campaña anticorrupción en México, significó una serie de retos y aprendizajes tanto para la implementación de proyectos similares como para el mismo Consejo Cívico en su organización, estructura, procesos y ejecución

Con la firme convicción de **impulsar que la corrupción deje de ser normal**, el movimiento se basó en tres principios:

- Actuar con honestidad siempre es una decisión personal que ofrece una nueva realidad social.
- La corrupción no es algo normal y podemos erradicarla.
- Cada uno de nosotros podemos provocar un cambio, fomentando la denuncia, actuando y comprometiéndonos.

(Molinard, 2018)

Con base en ello, tres grandes ejes de actuación articularon el logro de estos objetivos:

- Una intervención de la estructura social a través de diversas manifestaciones artísticas urbanas.
- Acciones colaborativas con diversos actores sociales que practiquen repliquen y enriquezcan este movimiento.
- Una campaña en medios urbanos a lo largo de la zona metropolitana de Monterrey.

(2018)

El presente documento es una recopilación de los distintos procesos, actividades, esfuerzos, indicadores y aprendizajes que desde el 2015 hasta el 2019 se generaron como resultado de los procesos vividos durante el desarrollo del proyecto. Este reporte tiene la intención de servir como un manual de operación y como una base de lecciones aprendidas para iniciativas similares de Consejo Cívico, y sobre todo, de otras

organizaciones enfocadas en detonar esfuerzos tanto en la lucha anticorrupción como en movimientos que promuevan cambios en diversas dimensiones en México y América Latina.

LÍNEA DE TIEMPO PROYECTO

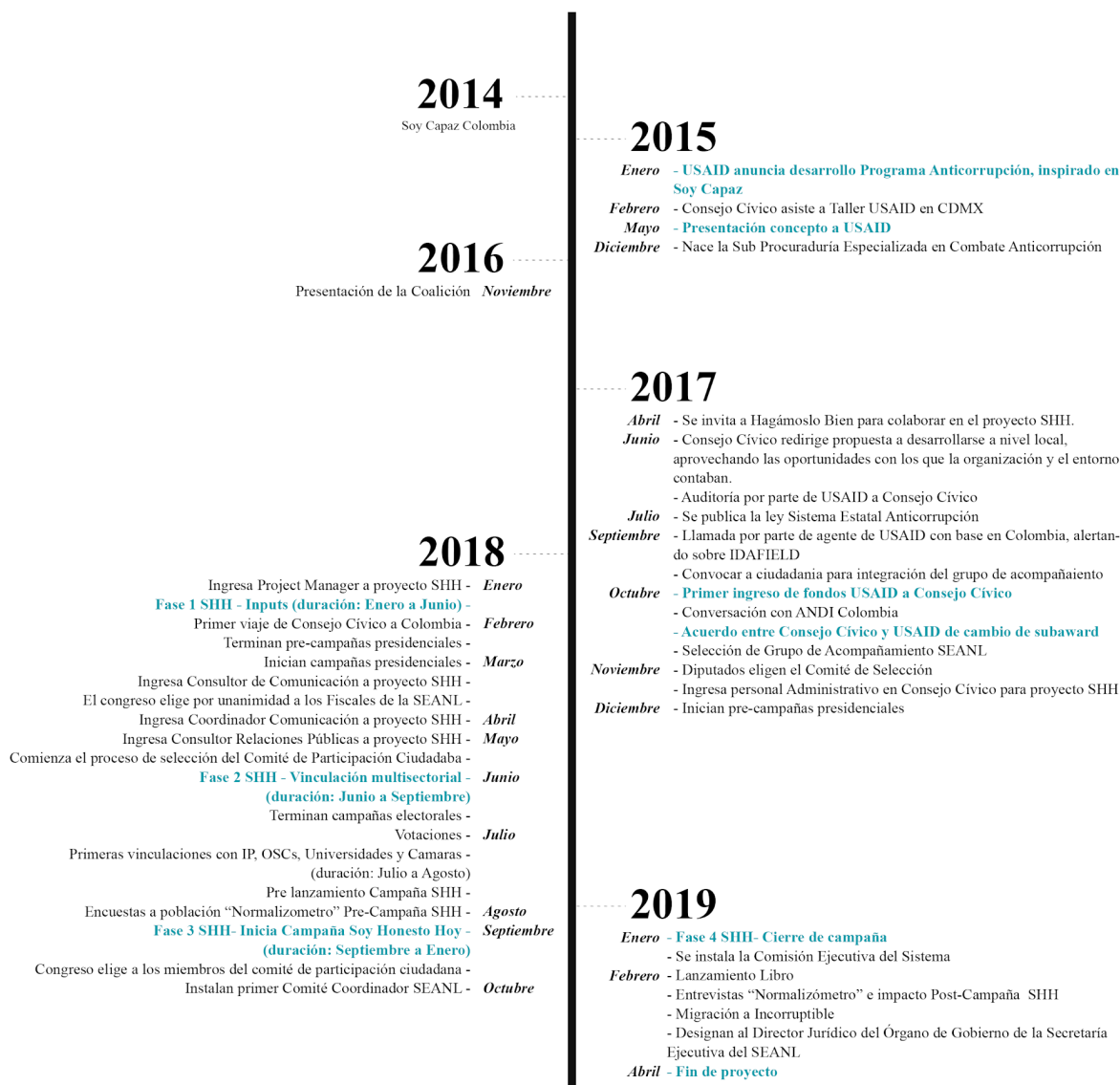


Imagen 1. Línea de tiempo del movimiento Soy Honesto Hoy

Capítulo 1. Contexto

Objetivo: Entender el Sistema Local de combate a la corrupción, la ilegalidad y la impunidad, y cómo Consejo Cívico propone el proyecto a USAID.

La corrupción es uno de los principales retos de México, reconocido por diversas fuentes en los ámbitos económico, político y social. En este contexto, diversas organizaciones han enfocado esfuerzos en la lucha contra la corrupción, algunas de ellas han recibido fondos de agencias de cooperación internacional como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). El presente capítulo presenta el contexto de la lucha contra la corrupción en México y Nuevo León, así como los antecedentes al inicio de la colaboración entre el Consejo Cívico de las Instituciones de Nuevo León (Consejo Cívico) y USAID en el movimiento Soy Honesto Hoy.

1.1 El contexto de la lucha contra la corrupción en México

Fuentes desde lo económico, lo social y lo político, identifican a la corrupción como uno de los principales retos de México. Es un problema complejo, con consecuencias que se perciben tanto a nivel individual como en materia de inversión, productividad, crecimiento local y nacional, así como con repercusiones en la esfera internacional.

Para dimensionar el problema vale mencionar que la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2017 (ENCIG) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señala que la población que tuvo contacto con algún servidor público y experimentó al menos un acto de corrupción fue de 14 mil 635 por cada 100 mil habitantes a nivel nacional; en 2015, esta tasa era de 12 mil 590 personas por cada 100 mil habitantes, por lo que existió un cambio del 16.2 por ciento respecto al ejercicio del 2017.

Tan sólo en el 2017, a nivel nacional 59 mil 519 personas fueron víctimas de corrupción en trámites que involucraban contacto con autoridades de seguridad pública; 30 mil 708 en trámites de permisos relacionados con la propiedad y 25 mil 132 en procesos ante el Ministerio Público. En materia de percepción, a nivel nacional el 91 por ciento de la población encuestada consideraba que los actos de corrupción son frecuentes o muy frecuentes en su entidad federativa, lo que señala un incremento del 2.6% con relación a la misma Encuesta del 2015.

De acuerdo con la misma encuesta, el costo total de actos de corrupción en actividades cotidianas fue de 7 mil 218 millones de pesos (mdp), o 2 mil 273 pesos en promedio por persona afectada. Esta cifra se incrementó en 12.5 por ciento con respecto al 2015.

Además de los costos económicos, la corrupción también erosiona la confianza en las instituciones políticas. La ENCIG 2017 indicaba que sólo un tercio de la población mexicana sentía confianza por los jueces, magistrados y policías; el 20 por ciento confiaba en los diputados y senadores, y sólo el 17 por ciento confiaba en los partidos políticos. A nivel regional, el comportamiento de la población era similar para los casos de confianza en el gobierno estatal, el federal, la Cámara de Diputados, Senadores y los Partidos Políticos. Así mismo, vale la pena mencionar que la región norte del país tendía a tener un mayor nivel de confianza en las instituciones.

El desafío de la corrupción se extiende a la esfera global e incide directamente en la percepción que países y organismos internacionales tienen sobre la situación interna en México, y afecta, principal pero no exclusivamente, a la inversión extranjera y al comercio internacional.

En las evaluaciones internacionales en materia de corrupción y estado de derecho, México destaca por situarse frecuentemente en los últimos lugares de los rankings establecidos por organismos como Transparencia Internacional (TI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el World Justice Project (WJP), por nombrar algunos.

En el caso de TI, México ocupó el lugar 138 de 180 países evaluados en el Índice de Percepción de la Corrupción 2018 (IPC), con una puntuación de 28 sobre 100¹. De los países miembros de la OCDE evaluados también por este organismo, México ocupa el último lugar y la posición más cercana al 0.

En el reporte del Índice de Estado de Derecho 2017-2018 (IED) publicado por el WJP, México recibió un puntaje de 0.45 en la escala del 0 al 1², y comparte calificación con Kenia, Liberia y Sierra Leona. A nivel regional (América Latina y el Caribe), el mismo ranking ubica a México en el lugar 25 de 30, donde Uruguay es el país mejor evaluado (0.71) y Venezuela el peor (0.29).

A la luz de todo lo anterior y con el paso de los años, se han ido consolidado múltiples esfuerzos, tanto entre la sociedad civil organizada y el sector privado, como en esferas de gobierno, para estudiar, entender y atacar la corrupción.

¹ La escala del IPC se mide de 0 a 100, donde 0 indica “altamente corrupto” y 100 indica “muy limpio”

² La escala del IED del WJP indica 0 cuando hay menor adherencia al Estado de Derecho y 1 cuando hay mayor adherencia al mismo.

A partir de los años 80, en México se comenzó a entender la corrupción como una práctica nociva para la vida pública pero

[...] no fue sino hasta la promulgación de la reforma constitucional de 2015 y la reforma a las 7 leyes anticorrupción de 2016, que pudo hablarse de un sistema nacional anticorrupción que integrara las distintas piezas jurídicas necesarias, así como el entramado institucional para comenzar a operarlo.

(Casar, 2016, p. 76)

A manera de resumen, los esfuerzos institucionales previos al Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) fueron: la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) establecida en 1982 durante el gobierno de Miguel de la Madrid, misma que cambió de nombre en 1994 a Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo para, finalmente, ser conocida como la Secretaría de la Función Pública (SFP) a partir de la administración del presidente Vicente Fox.

Hasta antes del 2015 el avance más importante había sido el derecho a la información y la creación del IFAI (ahora INAI), que es el instrumento ciudadano para hacerlo valer. Junto con la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LGTAIP) promulgada en mayo de 2015 se han multiplicado también el monitoreo y las investigaciones sobre corrupción llevadas a cabo por la academia, la prensa, los *think tanks* y las organizaciones de la sociedad civil.

(2016)

En el marco de la lucha anticorrupción en el país, el 27 de mayo del 2015 se publicó la reforma constitucional que dio vida al SNA, el cual “es una instancia de coordinación entre distintas autoridades federales y locales que busca combatir eficazmente la corrupción.” (SNA, N.D.)

Este sistema está integrado por los siguientes cuerpos, cuyas acciones se vinculan a través de un Comité Coordinador:

- Comité rector del Sistema Nacional de Fiscalización
- Comité de Participación Ciudadana
- Sistemas Locales Anticorrupción
- Secretaría Ejecutiva
- Comisión Ejecutiva.

En julio del 2016, se publicaron las siete leyes secundarias en el Diario Oficial de la Federación (DOF) que dan vida al SNA, de las cuales cuatro fueron de nueva creación y tres reformadas:

- **Nuevas:** Ley General del SNA, Ley General de Responsabilidades Administrativas, Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa y La Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.
- **Reformadas:** La Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, el Código Penal Federal y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

El objetivo principal del SNA “es la prevención, investigación y sanción de las faltas administrativas y hechos de corrupción, al igual que el fortalecimiento institucional de las instancias que lo componen” (Ethos, 2017, p.25). Para esto, el Comité Coordinador es el responsable de establecer los mecanismos de coordinación entre los integrantes del SNA y de diseñar, promocionar y evaluar las políticas públicas de combate a la corrupción tanto a nivel nacional como local.

Finalmente, una pieza clave en este esfuerzo es la creación de los Sistemas Estatales Anticorrupción (SEA), los cuales deben de integrarse y funcionar de manera similar al SNA, así como la legislación estatal en la materia deberá de seguir los lineamientos provistos por la Ley General del SNA.

1.2 Los actores ya existentes en lucha contra la corrupción en Nuevo León

De manera similar, la lucha contra la corrupción en Nuevo León ha sido desarrollada a partir de diversas líneas de acción. Si bien la implementación del SNA también implicó la implementación del sistema en el estado, diversos esfuerzos surgidos desde la sociedad civil ya daban pie a la formación del mismo. En este contexto, nacieron iniciativas como Cómo Vamos Nuevo León, Hagámoslo Bien y, junto con el inicio del trabajo por el desarrollo del Sistema Estatal Anticorrupción de Nuevo León, la Coalición Anticorrupción.

1.2.1 La creación de Cómo Vamos, Nuevo León

“Cómo Vamos, Nuevo León” es una iniciativa ciudadana creada en el año 2012 por el Consejo Cívico con el objetivo de generar un mecanismo de rendición de cuentas a nivel

local que permitiera a los habitantes del área metropolitana de Monterrey dar un mejor seguimiento al desempeño de sus gobernantes.

Este esfuerzo surgió inicialmente bajo el nombre “Alcalde, ¿Cómo Vamos?” y, en 2015, expandió su alcance para sumar la herramienta de evaluación “Góber, ¿Cómo Vamos?”. Ambas realizan una evaluación del trabajo de los alcaldes del área metropolitana de Monterrey y del gobierno del Estado de Nuevo León. Las dos son parte de una plataforma más amplia: “Cómo Vamos, Nuevo León”.

“Cómo Vamos, Nuevo León” ha sido un punto de convergencia para organizaciones civiles, instituciones académicas, cámaras empresariales y activistas, y cuenta con tres objetivos estratégicos:

- Generar estudios, análisis y datos claros y accesibles sobre los temas prioritarios de la agenda pública de Nuevo León y su área metropolitana, aportando información útil para evaluar el desempeño de sus gobernantes.
- Involucrar a la ciudadanía en la evaluación de su gobierno, y en la discusión pública sobre los principales retos de la comunidad, para impactar en las agendas gubernamentales.
- Mejorar la eficiencia y confiabilidad de los gobiernos locales y estatal, a partir de la información y evaluaciones generadas por “Cómo Vamos, Nuevo León, y de las demandas ciudadanas, y contando con la colaboración activa de la sociedad civil.

(Cómo Vamos, Nuevo León, 2019)

La iniciativa levanta anualmente la *Encuesta Así Vamos*, con el objetivo de medir la percepción y las preferencias de los habitantes de Nuevo León. Actualmente, CVNL, que desde su creación había formado parte organizacionalmente del Consejo Cívico, inicia su formación y consolidación como una organización independiente.

1.2.2 La creación de Hagámoslo Bien.

Hagámoslo Bien A.C. es un movimiento ciudadano, apartidista, multisectorial y sin fines de lucro creado en 2013 a partir de la crisis de terror y violencia vivida en Monterrey. Sus antecedentes toman raíz en el Frente para la Cultura de la Legalidad, coordinado por el

Consejo Cívico, y que agrupaba a organizaciones de múltiples sectores, buscando promover este enfoque de actuación y pensamiento en el estado. Hagámoslo Bien nace con la idea de combatir la corrupción y la inseguridad a través de la capacitación y el empoderamiento de ciudadanos y organizaciones para que promuevan la cultura de la legalidad en su comunidad. Actualmente, Hagámoslo Bien trabaja como una organización independiente a otras, y colabora de manera integral con organismos afines.

La iniciativa cuenta con el apoyo de actores relevantes a nivel local en todos los sectores: desde organizaciones civiles, escuelas, cámaras, iglesias y líderes de opinión, hasta empresas, medios de comunicación y universidades.

Del 2014 al 2018 han capacitado a más de 1000 personas (a quienes denominan *evolucionarios*) presencialmente en materia de Cultura de la Legalidad a través de algunos de sus talleres, quienes a su vez han generado más de 900 acciones de Cultura de Legalidad, tanto dentro como fuera de sus respectivas instituciones. Los evolucionarios también han capacitado a diferentes públicos, logrando alcanzar a más de 50,000 personas entre colaboradores, familias, beneficiarios, y personal administrativo de diferentes organizaciones.

Desde el 2017, Hagámoslo Bien ha profundizado en la experiencia formativa que ofrece a las organizaciones, dando prioridad a los programas en empresas y colegios. En 2018, lanzó el programa “Bien en tu Empresa”, para enfocarse en la promoción de la Cultura de la Legalidad en el sector privado. También en ese año, y con el apoyo de un donante privado, se creó SUMA, espacio enfocado en la gestión del conocimiento sobre Cultura de la Legalidad, para servir como puente entre la investigación, opinión, datos y prácticas para contribuir al diseño de más y mejores acciones en el tema.

A través de los talleres formativos, campañas de comunicación y proyectos específicos, buscan promover actitudes y competencias cívicas en los ciudadanos. Algunos ejemplos de esto son:

- La toma de decisiones a favor de la cultura de la legalidad.
- La conciencia del bien común y el espacio compartido.
- La capacidad para involucrarse en la solución de los problemas que afectan a su comunidad.
- El trabajo en equipo.
- El diálogo, la apertura y la colaboración.

Actualmente, Hagámoslo Bien continúa trabajando para desarrollar estas capacidades y competencias por medio de los proyectos con las organizaciones participantes, y tiene como públicos a colaboradores de empresas, padres de familia, niños y profesores, entre otros.

1.2.3 Incorruptible.mx

Incorruptible.mx es una aplicación genérica de implementación local que permite la denuncia de actos de corrupción de manera georreferenciada en México. La iniciativa surge de manera posterior a “yodiunmoche.mx”, la cual se basó en el programa cívico de la India llamado *I paid a bribe*³, que nació el 9 de diciembre de 2014 (Día Internacional de la Lucha contra la corrupción) y el cual fue el resultado del trabajo entre Consejo Cívico con apoyo del Instituto Republicano Internacional (IRI).

Con el objetivo de cubrir la necesidad de los ciudadanos porque su denuncia tuviera seguimiento y solución, IRI propone a Consejo Cívico evolucionar la tecnología cívica utilizando la herramienta ya existente de Incorruptible.mx, desarrollada por Borde Político, una plataforma digital de seguimiento, evaluación y participación ciudadana en el Poder Legislativo Federal.

Incorruptible.mx parte del hecho de que el sistema de denuncia formal de un acto de corrupción es complejo y atosigante, ya que requiere de identificar el tipo de acto corrupto y su nivel de gravedad para saber en qué organismo presentar la denuncia. Así mismo, reconoce que los ciudadanos pueden sentir inquietud de recibir represalias o resultar vulnerados. Tomando como marco de referencia lo anterior, el diseño se basa en **el absoluto anonimato y simplicidad de denuncia**.

La *aplicación* se implementa de manera local para facilitar la denuncia de actos de corrupción en tiempo real, monetizar los actos de corrupción, unirse o dar seguimiento a denuncias realizadas por otros usuarios, y acceder a contenido relacionado al combate a la corrupción y al Sistema Nacional Anticorrupción, en completo anonimato.

Así mismo, el denunciante no necesita acudir a la delegación u organismo correspondiente dentro del sistema de justicia con base al tipo de denuncia, pues la aplicación es la que filtra, categoriza y canaliza la denuncia al organismo correspondiente.

³ Véase <http://ipaidabribe.com/>.

En términos operativos y de manera genérica, la aplicación tiene la participación de los siguientes actores

- **Borde Político:** Es el desarrollador de la plataforma Incorruptible.mx y quienes dan de alta a Organizaciones Civiles y Autoridades.
- **Ciudadano:** Es quien denuncia los actos de corrupción.
- **Organizaciones Ciudadanas:** Son quienes filtran, categorizan y canalizan las denuncias.
- **Autoridades locales:** Reciben denuncias y son los responsables de dar seguimiento y resolución.

Para cerrar el ciclo de funcionamiento de la aplicación, y por la definición de roles, la firma de acuerdos con las autoridades locales es un requisito fundamental para lograr cumplir con sus objetivos de manera eficiente.

1.2.4 La creación de la Coalición Anticorrupción.

La Coalición Anticorrupción (CA) es una unión temporal entre ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, universidades y la iniciativa privada con el fin de coadyuvar con el Congreso Local en el proceso de implementación de las reformas anticorrupción para crear el Sistema Estatal Anticorrupción en Nuevo León.

Dada la creación del SNA y, por consecuencia, de los SEA, la CA surge en noviembre del 2016 con el impulso de organizaciones y ciudadanos para que el SEANL contribuyera verdaderamente al combate de la corrupción y asegurar que la estructura del último sea construida con excelencia. Consejo Cívico fue uno de los primeros actores que promovieron su nacimiento y, actualmente, sigue formando parte de esta.

Los integrantes de la CA son:

1. Organizaciones de la Sociedad Civil:
 - Ciudadanos Contra la Corrupción
 - Evolución Mexicana
 - Federación de Colegios de Profesionales de Nuevo León
 - Consejo Cívico
 - Hagámoslo Bien

- Vertebración Social
2. Cámaras de la Iniciativa Privada
 - COPARMEX Nuevo León
 - CANACO Nuevo León
 - CAINTRA Nuevo León
 3. Ciudadanos a título personal
 - Javier Navarro
 - Jesús Villarreal
 4. Universidades
 - Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)
 - Tecnológico de Monterrey (TEC)
 - Universidad Metropolitana de Monterrey (UMM)
 - Universidad Regiomontana (U-ERRE)

La agenda de la CA se impulsa con base en las oportunidades de reformas a la Constitución para combatir la corrupción. Dichas propuestas se generan vía interna con expertos en leyes y con mesas de trabajo donde se invita al público en general para que comparta sus ideas, que pueden convertirse en propuestas de ley.

1.2.5 El Sistema Estatal Anticorrupción

En diciembre del 2015, y en el marco de numerosos procesos de auditoría e investigación a las dependencias de gobierno por denuncias de irregularidades y corrupción, el Ing. Jaime Rodríguez, recién llegado a la gubernatura de Nuevo León, anunció la creación de una Subprocuraduría Especializada en el Combate a la Corrupción (Subprocuraduría Anticorrupción), la cual dependería de la Procuraduría General del Estado.

El nuevo organismo se planteó como una:

Unidad administrativa central con autonomía técnica y operativa en el ejercicio de sus funciones; responsable y especializada en investigar y perseguir salvo los asuntos que son competencia de la Subprocuraduría Especializada en los Delitos de Desaparición Forzada de Personas y Desaparición cometida por Particulares, las conductas delictivas cometidas por servidores públicos del Estado y Municipios de Nuevo León [...]

(Gobierno del Estado de Nuevo León, N.D.)

Al momento de su creación, se inició la investigación de 100 actos documentados de corrupción realizados en la administración estatal anterior y se nombró titular del organismo al Lic. Ernesto Canales Santos. Algunos de los casos de presunta corrupción asignados a la nueva subprocuraduría fueron: ISSSTELEON, Comunicación Social, Secretaría de Obras Públicas, KIA y Monterrey VI.

En el 2016, se iniciaron los trabajos que culminaron con la Ley del SEANL, la cual se aprobó y se publicó en el Periódico Oficial del Estado (POE) en julio del 2017. El objetivo de esta ley es: “sentar las bases para la coordinación efectiva entre el Estado, la Federación y los Municipios para el correcto funcionamiento del SEA” (POE, 2017). Esta ley es el cuerpo legal que da sustento y dirección al sistema en Nuevo León.

La CA, que se creó en noviembre del 2016, ha servido como una institución vigilante de la correcta implementación del SEANL, particularmente de los diversos procesos en su formación que se han caracterizado por falta de transparencia.

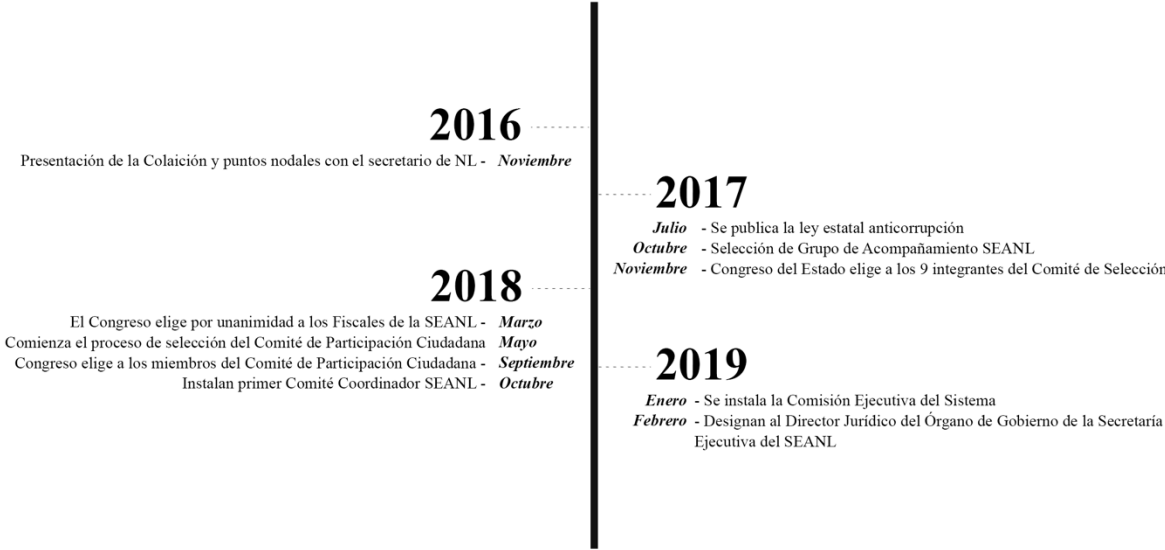


Imagen 2. Línea de tiempo de la creación del SEANL

Después de la publicación de la reforma constitucional y de la Ley del SEANL, se inició en el mes de septiembre de 2017 el proceso de convocatoria ciudadana para integrar el **Grupo Ciudadano de Acompañamiento (GCA)**. Este grupo, según lo establecido en la Base CUARTA de dicha Ley, sería un grupo honorario y su llamado e intervención sería

únicamente para colaborar en los procesos de designación ordinaria de los aspirantes o candidatos del Comité del SEANL.

El 10 de noviembre de 2017, el GCA hizo entrega de un documento que contenía la metodología y análisis sobre la cual se consideró que se podía lograr la mejor elección por parte de los miembros del Comité de Selección; sin embargo, este documento se limitó a integrar ternas por medio de las cuales los diputados eligieron a los integrantes de dicho cuerpo.

Por otro lado, según lo comentado por los propios integrantes del GCA, no se tuvo certeza de que los legisladores siguieran la metodología y las recomendaciones realizadas por ellos, a pesar de que la misma Ley del SEANL en su artículo 2º establece los principios de máxima publicidad y transparencia, con lo cual, no basta transcribir el *curriculum vitae* o la experiencia profesional de las personas, sino que es necesario que se transparente y justifique su idoneidad. En este caso, era pertinente detallar los pormenores de por qué dichas personas tenían los méritos suficientes, la calidad profesional y ética para acceder al cargo sobre la materia específica en que versa su propuesta.

Después de un extenso proceso, en marzo de 2018, los diputados del Congreso del Estado de Nuevo León eligieron por unanimidad a los tres fiscales que integran el SEANL. Se designó a Javier Garza y Garza como Fiscal Especializado en Combate a la Corrupción (titular de la Fiscalía Anticorrupción) por un periodo de seis años; a Gilberto Pablo de Hoyos como Fiscal Especializado en Delitos Electorales, por seis años; y al magistrado Gustavo Adolfo Guerrero, como Fiscal General del estado.

A partir de este momento, la Subprocuraduría Anticorrupción entró en una fase de transición de un año, previa a su desaparición a inicios del año 2019. Ernesto Canales se convirtió en el encargado de la Oficina de Transición de la Subprocuraduría hacia la nueva Fiscalía Anticorrupción, organismo del SEANL.

Continúa en el desarrollo del sistema, la integración del **Comité de Participación Ciudadana (CPC)**, instancia responsable de garantizar la vinculación del Sistema con la ciudadanía, lo que destaca la relevancia de que este sea integrado por ciudadanos, mismos que deben ser seleccionados siguiendo un proceso riguroso, abierto, transparente, y que inspire confianza a la comunidad.

El proceso de selección de los cinco ciudadanos integrantes del CPC arrancó en el mes de mayo de 2018, mediante un proceso muy distinto al establecido por la ley para seleccionar a los Fiscales y al Magistrado Anticorrupción, ya que el Comité de Selección tiene amplias facultades, y no requiere de la validación de ningún órgano de gobierno. Dichas facultades tienen su fundamento en las leyes nacionales que crearon el SNA.

El proceso que se observó en Nuevo León presentó inconsistencias importantes, especialmente considerando lo establecido por la Ley del SEANL, y la misma convocatoria emitida por el Comité de Selección publicada en el micrositio el domingo 6 de mayo.

Para este proceso, como en otros previos, la Coalición Anticorrupción se pronunció señalando que se quedó corto, y no se apegó a los principios básicos del SEANL de máxima publicidad y transparencia. Además, expusieron que los expedientes electrónicos de los candidatos no se pusieron a disposición del público, ni se dieron a conocer los criterios de evaluación, por lo que se desconocieron las razones por las cuales se seleccionaron o descartaron candidatos.

A través de un comunicado, la Coalición hizo un llamado a la legislatura y al Comité de Participación Ciudadana recordándoles su trascendencia y relevancia en el avance al combate a la corrupción en el estado, a través de procesos transparentes y ejemplares a nivel nacional.

En octubre del 2018 se realizó el nombramiento del Secretario Técnico del SEANL, responsable de ejecutar todas las decisiones tomadas por el Comité Coordinador de dicho sistema, también se realizó en un marco de opacidad y falta de publicidad.

Sobre este punto, la Coalición también se pronunció en un comunicado, destacando que el proceso de selección fue falto de transparencia y publicidad, no reconoció el conflicto de interés presente, se realizó a través de una votación probablemente viciada legalmente y se favoreció a un perfil carente de legitimidad y sin experiencia verificable en materia de transparencia, combate a la corrupción, evaluación, rendición de cuentas y fiscalización.

El lunes 1 de octubre de 2018, se instaló el Comité Coordinador del SEANL y el mismo día, el Comité de Participación Ciudadana presentó una terna para la selección del Secretario Técnico, de la cual no existe ningún acta o documento que atestigüe de un proceso de selección o de una terna. El mismo día, el Comité Coordinador eligió a

Joaquín Ramírez como Secretario Técnico en una sesión que no se hizo pública a través de alguna invitación, publicación o aviso a prensa, además de que no fue transmitida, ni existe ningún acta sobre el proceso que se siguió, la valoración o la votación. En enero de 2019 se instaló formalmente la Comisión Ejecutiva del SEANL y se llevó a cabo su primera junta, y en febrero del mismo año fue la designación del director jurídico del órgano de gobierno de la Secretaría Ejecutiva del sistema.

En febrero del 2019, ante la permanencia de procesos opacos y cuestionables dentro de la conformación y consolidación del sistema, la Coalición Anticorrupción señaló que el SEANL opera ajeno a la ciudadanía y contrario a su objetivo último de lucha contra la corrupción y la impunidad. Comentaron que las designaciones –realizadas hasta la fecha- en los puestos clave del sistema generan desconfianza y deslegitiman los actos del órgano de Gobierno y a los integrantes del propio SEANL.

La Coliación continúa solicitando que se apliquen los principios de Gobierno Abierto y que se cumpla cabalmente con las demandas de transparencia, participación ciudadana y publicidad en todos los procesos venideros relacionados con el sistema.

1.3 La relación entre Consejo Cívico y USAID

En febrero de 2015, USAID convocó a distintas organizaciones de la sociedad civil, con trayectoria y fortaleza institucional, a un taller de co-creación enfocado en el tema de anticorrupción. En el taller, las organizaciones presentaron sus proyectos, previamente trabajados y alineados al tema anticorrupción, para, posteriormente, buscar sinergias con otras organizaciones para trabajar en conjunto. Consejo Cívico que ya contaba con acciones en materia de rendición de cuentas, fue uno de los participantes del evento, lo que le permitió además de exponer su propuesta, establecer vínculos con USAID y otras organizaciones.

Los proyectos surgidos en el marco de este taller fueron presentados y defendidos por representantes de las organizaciones ante un panel de expertos de USAID e integrantes de la Secretaría de la Función Pública en la Embajada de los Estados Unidos en México en mayo del 2015. De ahí, se preseleccionaron 15 proyectos y, posteriormente, se realizaron visitas a las organizaciones proponentes para conocerlas, evaluarlas y emitir recomendaciones a fin de fortalecer su posibilidad de ser seleccionadas.

Particularmente para el Consejo Cívico, esta auditoría llevada a cabo en junio del 2017 significó:

- El desarrollo de procesos y políticas organizacionales.
- La contratación de personal administrativo para apoyar en la implementación de dichas políticas y procesos.

De los 15 proyectos preseleccionados, USAID decidió financiar cuatro por un monto variable de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto. Posterior a ello, se llevó a cabo el proceso de auditoría (*due diligence*), la firma de contrato con Consejo Cívico en septiembre de 2017, así como la asignación de fondos por parte de la Agencia, con el primer ingreso de fondos fechado en octubre de ese mismo año.

1.4 El proyecto original (propuesta de IDAFIELD)

1.4.1 Antecedentes “Soy Capaz” Colombia

La campaña “Soy Capaz” tuvo como objetivo abonar a la reconciliación durante el proceso de paz del país sudamericano y contó con la participación del Sector Privado, la Iglesia Católica y la Sociedad Civil. Tuvo como director creativo a Marc de Beaufort (IDAFIELD) y fue liderada por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI).

La campaña duró al aire 30 días y tuvo el respaldo de más de 120 empresas, entre las que destacan Coca-Cola FEMSA (KOF), Bavaria, Claro, Bancolombia, McDonald’s y Colpatria.

Entre sus principales acciones, estuvieron:

- Cambios de imagen en productos de amplio consumo (más de 180 marcas tendrían sus empaques blancos, como símbolo de paz, y cada uno tendría su propio slogan a partir del lema común “Soy Capaz”).
- Reconciliaciones entre equipos de futbol rivales.
- Los periodistas más famosos de la TV y la radio cambiaron momentáneamente de agencia y transmitieron sus programas desde las cabinas de la competencia.

1.4.2 Planteamiento de la idea original

A partir del taller de cocreación, IDAFIELD propuso para el caso mexicano una campaña enfocada en anticorrupción para ser desplegada en todo el territorio nacional. La

participación de Consejo Cívico redirigió la propuesta inicial para ser desarrollada no a nivel nacional sino local y, así, aprovechar las oportunidades con las que la organización y el entorno contaban:

- Fortaleza para la articulación de actores.
- Una buena relación con empresas locales de presencia nacional.
- Una comunidad fuerte con presencia en diferentes esferas.

Se delineó entonces una propuesta local bajo el concepto creativo “Quiero Confiar” propuesto por IDAFIELD y tomando como referencia el contexto de la campaña colombiana. El planteamiento inicial proponía incentivar la confianza entre los mexicanos a través del “lugar que era de todos”: el supermercado. Por lo tanto, los principales cambios debían de verse ahí a través de la modificación de los empaques de las empresas participantes, pasando de envases opacos a transparentes, por ejemplo, en el caso de bebidas gaseosas, y haciendo una referencia tangible a la transparencia y la confianza.

1.4.3 Cambio de *subaward*

Después de un proceso de auditoría a IDAFIELD, se llegó a la conclusión que este *subaward* no era recomendable para que Consejo Cívico estableciera un vínculo contractual.

La complejidad de trabajar con un *subaward* ubicado en un país distinto, lejano al área de impacto del proyecto, ajeno a la cultura mexicana y, en particular, neoleonesa, resultó ser uno de los principales retos a la idea original, pues, entre otras cosas, implicaba gastos de traslado, hospedaje y alimentación de todos los integrantes de IDAFIELD mientras trabajaran en suelo mexicano. También, requería de un trabajo de *tropicalización* del concepto rector de la campaña y las implicaciones técnicas de que IDAFIELD no estuviera vinculada con organizaciones locales para trabajar durante el desarrollo del proyecto complicaría el desarrollo de este.

Con todo esto como antecedente, Consejo Cívico decidió, el mismo mes de octubre de 2017, que el rol de IDAFIELD sería sustituido por otra empresa, la cual se seleccionaría a través un proceso de licitación que considerara al menos 3 proveedores (se acordó que fueran tres agencias mexicanas, dos con alcance local y una con sede en Nueva York y alcance internacional).

El proceso de licitación se llevó a cabo de octubre de 2017 a enero 2018, resultando ganadora, bajo criterios de calidad, confianza, transparencia, eficiencia, y conocimiento del mercado local, la agencia Tarín Contreras Comunicación (TC), siendo también aprobada por USAID.

Además, por razones de idiosincrasia local, también se tomó la decisión en la Comisión de Comunicación de Consejo Cívico que el concepto promovido por IDAFIELD no era el adecuado considerando el ecosistema local y se definió proponer una nueva estrategia de comunicación que tomara en cuenta a los actores de la escena actual en la lucha anticorrupción en Nuevo León, así como la evolución del contexto nacional y local en materia de combate a la corrupción.

Así pues, para lograr una mayor alineación con la Teoría de Cambio propuesta por Consejo Cívico, se procedió a una redefinición de la estrategia.

1.5 Lecciones aprendidas y buenas prácticas

Durante estos primeros momentos del proyecto, de su conceptualización al inicio del diseño de este, presentó al menos dos retos principales:

- El período entre el diseño original del proyecto y su asignación supone múltiples cambios en el contexto que deben de poder atenderse y, en su caso, aplicar las modificaciones pertinentes tanto en participantes como en la conceptualización de este.
- La participación de actores lejanos al contexto local implica tanto una conceptualización sesgada para la ejecución del proyecto como falta de información para la toma de decisiones, lo cual puede ocasionar retrasos ante nueva información recibida.

Se presentan las siguientes recomendaciones que fueron el resultado de un proceso de retroalimentación grupal entre los participantes más activos de la campaña en sus diferentes etapas:

1. Es conveniente por razones económicas, políticas, sociales y de experiencia, identificar y trabajar con **actores clave locales y agencias** que tengan trayectoria en la zona de impacto. Esto permite el desarrollo de conceptos más cercanos a las audiencias locales, las dinámicas sociales, así como optimiza tiempo y recursos dada la cercanía, y reduce la curva de aprendizaje esperada.

2. Es sumamente relevante mantener actualizado el conocimiento del **contexto sociopolítico y cultural** en el que se desarrolla el proyecto, así como relación y conocimiento del trabajo que ya realizan los actores en el ecosistema local.
3. Los cambios en el contexto deben ser tomados en cuenta durante la *tropicalización* de propuestas a entornos locales, especialmente durante el tiempo entre el diseño y la planeación original del proyecto y el inicio de éste.
4. Considerando el contexto cambiante, *momentums* significativos y fuera de calendario o agenda anual, entre otras variables, es necesario revisar la propuesta original del contrato antes de firmar un convenio de colaboración con USAID, con la finalidad de adecuarlo a las nuevas circunstancias o mejor interés del proyecto con base al tiempo de autorización de fondos (en este caso, dos años).

Capítulo 2. Planeación y preparación del proyecto

Objetivo: Guía para la organización de la campaña mediática y el movimiento multisectorial en el marco de la lucha contra la corrupción.

El proceso de planeación, diseño y articulación de los elementos que formaron el movimiento *Soy Honesto Hoy* fue uno de los más arduos, y, a su vez, relevantes para fortalecer el éxito esperado del momento. El presente capítulo detalla los diferentes elementos que fueron considerados para la preparación del proyecto anterior al lanzamiento público de la campaña. Se contempla desde el proceso mismo de la formación del equipo de trabajo hasta la conceptualización y preparación de los diversos materiales y actividades realizadas durante los tres meses de vigencia en la campaña.

Este capítulo, por lo tanto, deberá de servir como un manual que permita facilitar el desarrollo de otros movimientos e iniciativas similares al detallar el proceso y las consideraciones que se tuvieron en los diferentes momentos y etapas del proceso de planeación de la campaña.

2.1 Formación del equipo de trabajo

La conformación de los equipos de trabajo en todos los niveles fue probablemente una de las tareas más retadoras y demandantes del proyecto. Desde el diseño del sistema de comités para la gobernanza hasta el reclutamiento de los participantes, la conformación del equipo de trabajo estuvo sujeta a una gran presión por las metas de tiempo proyectadas.

Se inició realizando un mapa de las principales necesidades que se tendrían y, a partir de ese conocimiento, se delinearón los puestos considerando actividades, experiencia, cualidades y perfiles particulares que deberían de tener los candidatos.

El resultado final fue alcanzado gracias a factores de influencia directa, tal como una dedicación exhaustiva por parte de la dirección y otras áreas de la organización a cargo, así como derivados de coyunturas que algunos considerarían “muy afortunadas u oportunas”.

Para la formación del equipo de trabajo se establecieron tres modalidades de contratación:

1. Por tiempo laboral indefinido: Asistente de Administración
2. Por tiempo laboral definido por la duración del proyecto: Gestor del proyecto (*Project Manager*) y Líder de Comunicación
3. Mercantil: Contratación de consultores bajo la figura de personas morales.

Los diferentes procesos de contrataciones se iniciaron posterior al primer ingreso de fondos en octubre del 2017 por parte de USAID.

2.1.1 Búsqueda y selección de personal interno al Consejo Cívico

Las condiciones temporales y contractuales del proyecto desarrollado con el apoyo de USAID representaron un reto en sí mismas para la integración del talento.

Si bien el proceso de reclutamiento y selección promedio de Consejo Cívico toma aproximadamente 3 meses, desde la publicación de la vacante hasta la contratación, para este proyecto fue necesario sintetizar y hacer más eficiente el proceso, en atención a las metas de tiempo establecidas por contrato.

Para los puestos de Asistente Administrativo, Gestión del proyecto y el Líder de comunicación, se abrió un proceso típico de reclutamiento, que inició con la publicación de las vacantes en bolsas de trabajo y redes sociales. Posteriormente, se llevaron entrevistas individuales para la selección de los candidatos potenciales.

Finalmente, se logró conformar un equipo que apoyó y fortaleció el área administrativa, de recursos humanos y la de comunicación del Consejo Cívico, así como el puesto de Gestión de proyectos y relación con USAID.

Las fechas de ingreso del personal fueron las siguientes:

- **Ingreso de Asistente Administrativa bajo modalidad de contrato por tiempo indefinido:** Noviembre 2017 (cubierto inicialmente por Gabriela Loera y posteriormente por Ilse Hudtler)⁴.
- **Ingreso Gestor de Proyecto bajo modalidad de contrato por tiempo definido:** Enero 2018 (cubierto por Rolando Sánchez)
- **Ingreso de Líder de Comunicación:** Abril 2018 (cubierto por Diego Uzeta).

Este equipo se complementó con la contratación de un equipo *senior* formado por consultores especializados, así como la agencia de comunicación que desarrolló el concepto creativo de la campaña.

⁴ Gabriela Loera presentó su renuncia poco tiempo después de su contratación por motivos personales.

2.1.2 Búsqueda y selección de consultores para la Estrategia de Comunicación, Relaciones Públicas con Medios, y Relaciones Públicas y Vinculación con Empresas.

El diseño y la planeación general existente al iniciar el proyecto marcaban claramente la necesidad de articular un equipo *senior* con roles especializados, además de la agencia de comunicación.

A partir de las tareas proyectadas, Consejo Cívico decidió buscar a consultores *senior* para las necesidades de:

- Estrategia de Comunicación
- Relaciones Públicas con Medios
- Relaciones Públicas y Vinculación con Empresas.

La configuración de los roles estuvo determinada por las metas que perseguiría cada responsable y se buscaron personalidades que respondieran a la experiencia, relacionamiento, capacidades y trayectoria necesarias. Este proceso se llevó de manera paralela al proceso de selección de agencias de comunicación y redes sociales, así como al de selección del equipo operativo.

A través de la red de relaciones desarrollada por la historia y vocación de Consejo Cívico, fue posible conectar con una amplia muestra de personas para cubrir los roles. Sin embargo, las condiciones de contratación de estos elementos dificultaban su integración, ya que profesionales capaces de llenar los perfiles deseados típicamente colaboran integralmente para una empresa o firma, por lo que anexarse a un proyecto con tiempo definido les es imposible o poco interesante. En respuesta a esta situación, se creó una oferta basada en un esquema de pagos prorrateados en meses, para ofrecer a los candidatos consultores una mensualidad fija y un compromiso para desempeñarse también como acompañantes a lo largo del desarrollo del proyecto.

Posterior a numerosos contactos y entrevistas, la atención para la contratación de consultoría de estrategia de comunicación y de relación con medios se centró sobre dos candidatos quienes, conforme a los protocolos de contratación establecidos, fueron informados de las necesidades del proyecto, el rol que cubrirían, los entregables esperados de su intervención y el presupuesto designado para su participación. En respuesta, se presentaron ante consejeros y miembros directivos de Consejo Cívico para mostrar su abordaje.

La decisión favoreció la contratación de la agencia Great Plan Consultores, dirigida por el consultor de comunicación Xavier López de Arriaga, a raíz de las fortalezas detectadas en su propuesta:

1. Presentaba capacidades para ejercer el rol de la Estrategia de Comunicación y Relación con Medios al abarcar de manera integral el desarrollo de la estrategia de comunicación y gobernanza del proyecto, y el plan de relacionamiento con medios de comunicación.
2. Contaba con una extensa experiencia local, nacional e internacional en la implementación de proyectos de esta índole y relaciones vigentes con la comunidad artística local.

Great Plan Consultores fue integrado al proyecto en marzo del 2018, con una colaboración definida en entregables mensuales de relaciones públicas con medios, bajo el esquema de prorrateo durante 7 meses; Xavier López de Arriaga permaneció como consultor del proyecto durante todo su desarrollo e implementación posterior.

Por otro lado, la consultoría para Relaciones Públicas y Vinculación con Empresas fue, por mucho, el puesto con mayor complicación para ser cubierto ya que la relación que se buscaba establecer con la Industria Privada no era convencional o de bajo involucramiento. El convenio con USAID, así como el mismo diseño del proyecto original demandaban que las empresas que se vincularan con la campaña pagaran una cuota como parte de la Estrategia de Recaudación de Fondos, algo que ya había sido puesto en práctica en el proyecto referente: “Soy Capaz.”

Tras renegociaciones entre Consejo Cívico y USAID, la cifra se fijó en 55 mil MXN, por lo que, adicionalmente a la suma de voluntades de empresas a la causa, este rol debía de conseguir el donativo. Por lo tanto, necesitaba ser una figura con extenso conocimiento de la esfera empresarial local, con trato directo y personal con los directivos o altos niveles de las empresas más influyentes en Nuevo León, con una red vasta de contactos y bien posicionada en el ambiente local. Por su naturaleza, este perfil no es fácil de encontrar y mucho menos en un formato *freelance*, lo que complicó aún más su cobertura.

De manera coyuntural, Carolina Alvear, consultora en relaciones institucionales, posicionada en Nuevo León y con años de experiencia dedicada a la vinculación y

relaciones públicas había iniciado su consultoría de manera independiente. Otras características hacían aún más adecuado su perfil:

1. Fue un **elemento clave en el surgimiento de otras iniciativas de este tipo**, pues en años anteriores colaboró estrechamente con Consejo Cívico y tenía excelente relación con las áreas de comunicación de las empresas más emblemáticas del estado.
2. Fue **una de las personas más involucradas en el lanzamiento de Hagámoslo Bien** como movimiento en el año 2014.

Carolina Alvear se incorporó a este proyecto en mayo del 2018 debido a que demostró excelentes credenciales para un perfil difícil de encontrar, y se comprometió con el proyecto y la causa más allá del alcance establecido.

2.1.3 Búsqueda y selección de la agencia

Para el proceso de licitación, aceptado por USAID, para seleccionar la agencia de comunicación, Consejo Cívico convocó a tres agencias mexicanas: dos con alcance regional y una de alcance internacional, con sede en Nueva York. Cada una presentó diferentes enfoques y sus propuestas se sometieron al mismo proceso de selección.

En primera instancia, las tres agencias fueron convocadas para una presentación general de capacidades ante la dirección del proyecto y de Consejo Cívico. Al igual que a los candidatos a consultores senior, fueron informadas sobre los objetivos, las fases, entregables y presupuestos asignados a su participación, con el fin de lograr propuestas que tuvieran posibilidades de ser comparadas.

Posterior a esas indicaciones, las agencias presentaron sus abordajes, siendo seleccionada la agencia Tarín Contreras Comunicación, bajo el liderazgo de la Consultora de Comunicación Maricela Contreras, por factores como:

1. Calidad
2. Trayectoria en relación con causas sociales
3. Conocimiento del entorno local
4. Cercanía y confianza

Al momento de la contratación, este último factor se había convertido en un elemento de máxima importancia para los logros del proyecto.

Una vez seleccionada, la agencia presentó procesos, calendarización y costos con mayor detalle y se procedió a la realización de contratos para cada una de las fases.

Al mismo tiempo, se llevó a cabo el mismo proceso para la agencia que sería responsable del desarrollo de la plataforma tecnológica y de la comunicación en redes sociales, especialidades que, aunque estarían directamente relacionadas en cuanto a los contenidos y narrativas, técnicamente fueron consideradas como ajenas a la producción de estrategias de medios urbanos y diseño de contenidos en general. La agencia seleccionada para estas actividades fue Shot Estudio Identidad Digital (Shot).

2.1.4 Gobernanza y comités

Como parte de sus responsabilidades contractuales, Great Plan Consultores propuso, durante su primera reunión con Consejo Cívico, un esquema de gobernanza para el proyecto, basado en la creación de comités de diferentes niveles y responsabilidades, como ejes de la estructura funcional del proyecto.

A través de un Comité Ejecutivo y uno Técnico, pasarían todas las decisiones ya fueran estratégicas (pertinencia del **comité ejecutivo**), operacionales o tácticas (**comité técnico**) del proyecto, para ser evaluadas dentro de estos grupos y obtener conclusiones mediante consenso que se implementarían posteriormente con el equipo de trabajo correspondiente.

El Comité Ejecutivo fue definido a través de un taller entre Consejo Cívico y Great Plan Consultores y estuvo integrado por la Presidencia, la Dirección General, la Gerencia de Comunicación y Consejeros en temas anticorrupción de la organización. En este comité se encontraban los tomadores de decisiones estratégicas de las partes rectoras de todo el proyecto.

Por su parte, el Comité Técnico involucró a las áreas encargadas de la operación y desarrollo del proyecto, así como a todos los consultores especializados (Maricela Contreras, Xavier López de Arriaga y Carolina Alvear), que también tenían voz en el Comité Ejecutivo.

Aquí se presentaban los avances de cada una de las áreas y se tomaban decisiones a ejecutar a nivel de piso. Como parte de esta estructura se encontraban los responsables puntuales de cada área, con tareas específicas de comunicación, vinculación, gestión y administración.

A manera de esquema detallado se presenta a continuación, la estructura de gobernanza:

- **Comité Ejecutivo**

- Integrantes:

- Presidencia Consejo Cívico
- Consejero de Comunicación de Consejo Cívico
- Consejero de Sociedad Sin Corrupción
- Dirección Consejo Cívico
- Gerencia de Comunicación Consejo Cívico
- Consultor de Relaciones con Medios
- Consultor de Relaciones Públicas
- Consultor de Agencia de Comunicación

- Funciones:

- Toma de decisiones estratégicas
- Supervisar actividades realizadas
- Retroalimentación etapas proyecto
- Orientación de proyecto
- Vinculación con empresas y organizaciones

- Frecuencia de sesiones: Inicialmente de manera quincenal y, posteriormente, mensual.

- **Comité Técnico**

- Integrantes:

- Consultora de Relaciones Públicas (Carolina Alvear)
- Agencia de Comunicación: Tarín Contreras
- Consultor Comunicación / Concepto Rector (Xavier López de Arriaga)
- Equipo Consejo Cívico: Dirección, Gerencia de Comunicación, Gestor del Proyecto, Gerencia de Sociedad Sin Corrupción, Gerencia de Vinculación.
- Directora General de Hagámoslo Bien
- Coordinadora de Actividades Culturales (Leticia Parra)⁵

⁵ La incorporación de Leticia Parra al equipo del movimiento se detallará más adelante y se definió como respuesta al diseño de la Estrategia.

- Coordinador de plataformas digitales (Shot)
- Funciones:
 - Toma de decisiones en seguimiento a la planeación establecida por las reacciones coyunturales o de rediseño de actividades.
 - Seguimiento operativo
 - Seguimiento Key Performance Indicators (KPIs)
 - Presentar logros, avances y retos de cada área operativa, para obtener orientación del Comité Ejecutivo y definir siguientes pasos, así como anticiparse o reaccionar ante riesgos y oportunidades que presentaba el contexto.
- Frecuencia de sesiones: Quincenal.

El Comité Ejecutivo fue el responsable de la toma de decisiones en seguimiento a la planeación establecida y a las reacciones coyunturales o de rediseño de actividades.

La dinámica establecida fue a través de sesiones en compañía del Comité Técnico, donde se presentaban los logros, avances y retos de cada área operativa, para obtener orientación del Comité Ejecutivo y definir siguientes pasos, así como anticiparse o reaccionar ante riesgos y oportunidades que presentaba el contexto.

Durante la primera fase, los comités sesionaban juntos cada 15 días, con el objetivo de establecer posturas ante requerimientos de información y de dinámica de trabajo al iniciar operaciones. Posteriormente, las sesiones del Comité se llevaron a cabo con espacio de un mes, para retomar la periodicidad quincenal hacia el cierre del proyecto.

Se presenta a continuación el diagrama de toma de decisiones del proyecto, donde se puede visualizar la jerarquía de la estructura de gobernanza, así como los actores con mayor participación.

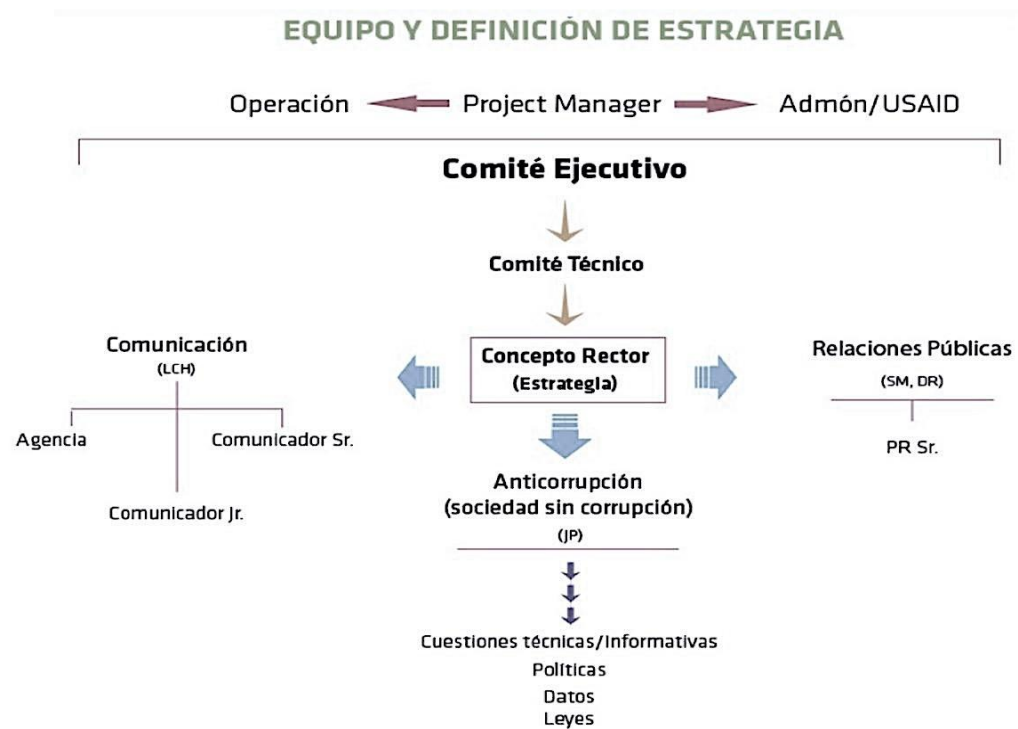


Imagen 3. Equipo y definición de estrategia

2.2 Planeación general del proyecto

El diseño original del proyecto contemplaba cuatro fases, definición que no se pudo modificar por estar especificadas por contrato:

1. **Fase Insumos (Enero a Junio 2018):** Durante la etapa inicial los esfuerzos estuvieron dedicados a las actividades de investigación del contexto, investigación de la temática anticorrupción y a la articulación de las visiones del equipo consultor, información que funcionó como materia prima para la definición del enfoque que sería más efectivo y para el concepto rector de comunicación.
2. **Fase Vinculación Multisectorial (Junio a septiembre de 2018):** Una vez establecidos los principios y líneas de comunicación con empresas, universidades, OSCs y medios de comunicación, se arrancaron las actividades de relacionamiento institucional y vinculación, que se extenderían a lo largo de todo el proyecto. Durante esta etapa, se logró captar a los primeros aliados del proyecto.

3. **Fase Campaña (Septiembre 2018 a enero 2019):** De manera secuencial al concepto rector de comunicación y sus principios, la agencia de comunicación desarrolló un concepto creativo y una imagen gráfica para la transmisión del mensaje que perseguía la iniciativa. Éste fue lanzado y puesto al aire durante tres meses. En sintonía, se arrancaron las actividades culturales que llevaron el mensaje a plataformas urbanas más allá de medios de comunicación y redes sociales.
4. **Fase Cierre (Febrero a abril 2019):** Al finalizar la temporalidad de campaña, se realizaron actividades con el objetivo de promover la adopción de la causa a largo plazo por parte de empresas y otras audiencias, así como la medición del impacto provocado por la iniciativa.

En este punto es conveniente mencionar que la primera entrada de fondos de USAID fue en octubre del 2017, mes en el que se decide cambiar de *subaward* y se inicia el proceso de licitación que se extiende hasta enero del 2018. Ese periodo, que demandó un rediseño total del proyecto y de sus participantes, coincidió con el inicio del período de precampañas hacia las elecciones del 2018 en México.

El calendario electoral para el nivel Federal (Ejecutivo, Diputados y Senadores) fue:

- **Período precampañas:** 14 de diciembre de 2017 al 11 de febrero de 2018
- **Período de campañas:** 30 de marzo a 27 de junio 2018.
- **Día de elecciones:** 1 de Julio 2018

El calendario electoral implicó un cambio en el lanzamiento público del movimiento, originalmente contemplado entre agosto y octubre del 2018. Dado el momento político del país y Nuevo León, se consideró que el efecto de las campañas políticas seguiría muy a flote en el inconsciente colectivo, lo que podría devenir en que asociaran al movimiento con algún partido o político particular y restarle legitimidad e impacto. Se tomó la decisión entonces de mover un mes la fecha de arranque a septiembre del 2018 y cerrar en enero del 2019.

2.3 Fase de insumos: Levantamiento de información.

El levantamiento de información base para el proyecto se realizó a través de varios instrumentos y técnicas de investigación. Para la selección e implementación de los anteriores, un grupo diverso de consultores obtuvieron, desde sus áreas de experiencia, insumos para el proyecto, que a partir de ese momento sería referido como *movimiento*.

Los instrumentos seleccionados fueron:

1. **Investigación documental:** Análisis e interpretación de la *Encuesta Así Vamos*, *Encuesta de Cultura Ciudadana* y *Encuesta de Cultura de la Legalidad*.
2. **Benchmarking:** estudio documental acerca de campañas y movimientos similares en otras partes del mundo, sus objetivos, impactos y estrategias.
3. **Entrevistas a profundidad con actores clave:** Instrumento implementado persona a persona para conocer las opiniones y posturas de *stakeholders* en torno a la temática corrupción.
4. **Talleres de inmersión con expertos:** Mediante técnicas de co-creación y *design thinking*, líderes de OSCs y académicos dedicados a la anticorrupción o temáticas relacionadas, compartieron su visión del contexto, describieron una imagen compartida del problema, sus expectativas de impacto del proyecto y diseñaron abordajes y sugerencias para la implementación. Fueron llevados a cabo en Monterrey y en la Ciudad de México.
5. **Sondeos en espacios públicos:** Mediante técnicas de *open space*, se recopilaron datos de la población en general a través de módulos en espacios públicos de alta afluencia para el diseño de *viñetas de la corrupción*, que respondían a ¿qué ideas relacionan las personas con el concepto de corrupción?
6. **Estudio antropológico sobre prácticas cotidianas de la corrupción:** Mediante entrevistas a profundidad, se obtuvieron historias reales de casos de corrupción que permitieron entender y sensibilizar sobre el factor humano del problema.
7. **Encuesta sobre la normalización de la corrupción en el área metropolitana de Monterrey:** A través de un instrumento diseñado para la obtención de datos cuantitativos, se midió el nivel de creencia de la población sobre las posibilidades

de corregir la corrupción, antes y después de la campaña mediática, con el objetivo de comparar el grado de normalización de la ciudadanía antes y después de ella y medir su impacto.

2.3.1 Antecedentes de las Encuesta Así Vamos, la Encuesta de Cultura Ciudadana y la Encuesta de Cultura de la Legalidad

La *Encuesta Así Vamos*, la *Encuesta de Cultura Ciudadana* y la *Encuesta de Cultura de la Legalidad* permitieron al movimiento contar con un punto de partida para la generación de insumos en materia anticorrupción. Estos tres instrumentos son estudios cuantitativos con representatividad tanto a nivel del área metropolitana de Monterrey, como a nivel estatal.

En ellos se encuentran la aparición y evolución de algunos indicadores relevantes para el proyecto:

1. En el 2015, más del cincuenta por ciento de los encuestados consideraban que **más de la mitad de los ciudadanos son corruptos**. (Consejo Cívico, PazEs, Hagámoslo Bien y Corpovisionarios, 2015).
2. Las principales **justificaciones para desobedecer la ley** eran: “[1] es la única manera de ayudar a la familia, [2] para alcanzar objetivos propios, [3] es la única manera de luchar públicamente contra una ley o un régimen injusto” (2015).
3. En el 2018, el **89% de la población** consideraba que la corrupción era frecuente o muy frecuente (CVNL, 2019).
4. El **46%** de la población considera que **el gobierno** es el actor más corrupto, seguido de un **36%** que considera que son todos (2019).
5. En el 2015, **7 de cada 10 ciudadanos** consideraba que no estaban de acuerdo en desobedecer a la ley por un bien personal (Hagámoslo Bien, 2015).
6. Del 2013 al 2015, el **rechazo a actos de ilegalidad** se redujo en un **18%** (2015).

En conjunto, las tres encuestas permitieron identificar que, si bien existen rezagos en materia de cultura contra la corrupción, se percibe una conciencia de la problemática que permitió generar las bases del movimiento. Esa conciencia y la evolución en algunos

indicadores de legalidad, planteaba la **oportunidad de desarrollar un cambio en la estructura social**, considerando que era posible sensibilizar a la población sobre la normalidad de la corrupción.

2.3.2 Talleres de inmersión con expertos

Otra fuente de insumos considerada esencial, fueron los académicos y especialistas de la problemática, los líderes de OSCs que se han dedicado a estudiar el fenómeno y participan activamente en estrategias para combatirlo, así como miembros de la iniciativa privada sensibles al tema.

Para conocer sus posturas, opiniones actuales y contar con sus *insights*, Consejo Cívico recurrió a su red de relaciones para convocar a los más destacados y comprometidos actores de este perfil, con sede en Monterrey y Ciudad de México, a fin de que participaran en talleres participativos donde, a través de dinámicas de co-creación, podrían compartir y proponer estrategias de aproximación a la problemática, con el resto de los participantes.

El diseño y facilitación de la dinámica de los talleres fue responsabilidad de TCUX (que eran parte de los servicios cotizados por la agencia de comunicación Tarín y Contreras, ganadores de la licitación), empresa enfocada en la solución de retos a través del diseño, quienes generaron junto con Consejo Cívico una guía de tópicos centrada en el tema: ¿Cómo podemos *desnormalizar* la corrupción en Nuevo León? A partir de esa guía, se realizó la selección de convocados, identificando a aquellas instituciones y actores cuyas aportaciones fueran indispensables dada su experiencia en la materia.

Los talleres de participación de expertos tuvieron los siguientes objetivos:

1. Conocer el contexto de la corrupción y el rol ciudadano.
2. Generar recomendaciones de mejores prácticas, barreras y líderes.
3. Delimitar expectativas de la intervención, acciones y mensaje principal.

En los talleres participaron un total de 9 (para el caso de Monterrey) y 7 (CDMX) personas⁶.

Las principales recomendaciones de intervención resultantes fueron las siguientes:

⁶ Véase Anexo 7.1 Talleres Inmersión

1. Enmarcar y socializar el concepto de corrupción.
2. Dar pautas de normalidad en el marco de corrupción.
3. Dar claridad de cómo actuar al ser testigo de un acto de corrupción.
4. Dar propósito y sentimiento de contribución al denunciar actos de corrupción, así como seguridad al denunciante.



Imagen 4. Fotografías Talleres con expertos en CDMX y Monterrey.

2.3.3 Intervenciones urbanas Open Space

Adicional a los talleres con expertos, se realizaron intervenciones urbanas bajo metodologías de *open space*, que culminaron con la creación de una agenda autogenerada y autorregulada en materia de corrupción, diseñada por los neoleoneses a través de su participación en diferentes ejercicios.

Los facilitadores de TCUX se instalaron en la Macroplaza durante dos días para evaluar la percepción del ciudadano promedio en relación con la corrupción. Durante el primer día, aproximadamente 200 transeúntes participaron dejando comentarios en *post-its* sobre lo que pensaban que era la corrupción. Después de esta lluvia de opiniones, facilitadores de TCUX apoyaron a otros ciudadanos participantes en la creación de categorías para segmentar las respuestas. Estas categorías fueron:

1. Robar
2. Cultural
3. Abuso de poder
4. Mordida
5. Políticos
6. No existe / invisible
7. Inseguridad
8. Deshonestidad
9. Desigualdad
10. Futuras generaciones

En el segundo día y tomando como referencia las categorías delineadas, se definieron “umbrales de tolerancia” y se generó un mapa de las dinámicas de denuncia.

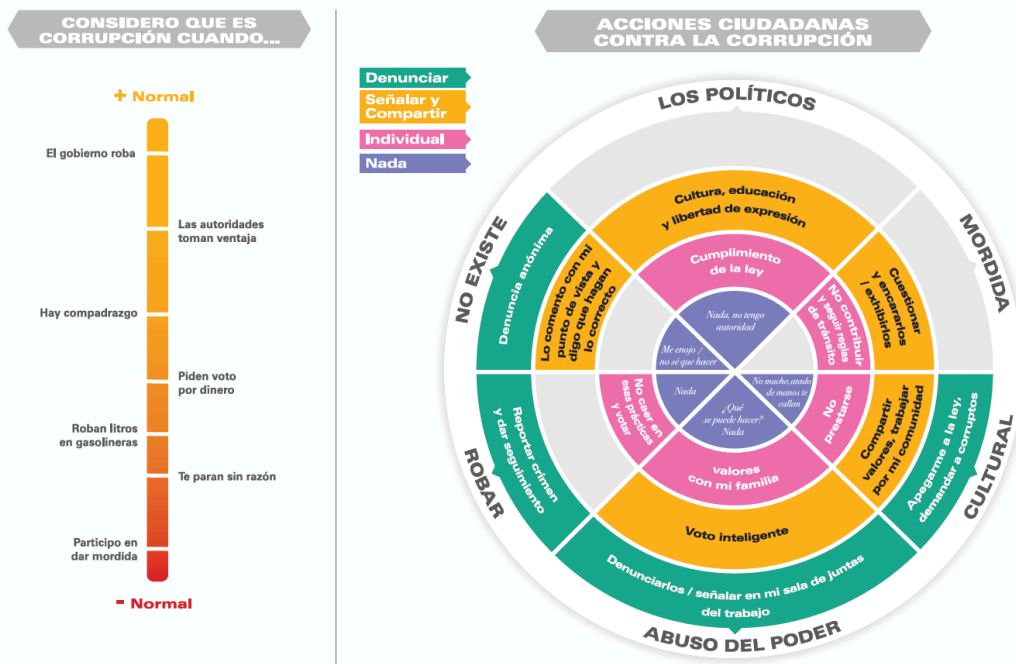


Imagen 5. Umbrales de corrupción y categoría de acciones.

Para esto, se les preguntaba a los participantes si habían sido víctimas o testigos de un acto de corrupción enmarcado en cualquiera de las 4 categorías obtenidas, y cómo habían reaccionado al respecto: si habían denunciado, a través de qué entidad lo hicieron o con qué persona lo compartieron. La mayoría de los participantes hizo referencia a casos de corrupción común y no de corrupción en las altas esferas políticas.

La investigación cualitativa del equipo de TCUX sirvió, entre otras cosas, como parte de los insumos para justificar las acciones a implementar en el proyecto, así como para el diseño de la estrategia de comunicación⁷.



Imagen 6. Fotografías Intervenciones urbanas Open Space

2.3.4 Entrevistas a profundidad con actores clave

Con la participación de Great Plan Consultores como líder de la Estrategia de Comunicación y Relaciones Públicas del proyecto, se realizaron entrevistas a actores clave con el objetivo de explorar y proponer objetivos, alcance, atributos, impacto, corresponsabilidad, enfoque, apropiación, empoderamiento, memorabilidad y conexión del movimiento.

Para ello, se llevaron a cabo 9 entrevistas a profundidad, en las cuales se aplicó un cuestionario base de 29 preguntas sobre misión, alcance, realidad y atributos. El objetivo central de estas entrevistas era:

Documentar las visiones, preocupaciones y expectativas de los stakeholders que forman parte del proyecto con el fin, a partir de sus aportaciones, de construir una co-definición del concepto y un camino a seguir en la estrategia.

(Great Plan Consultores, 2018).

Como resultado del análisis de los insumos generados por la investigación documental, los talleres con expertos, las intervenciones urbanas y las entrevistas antes mencionadas, se obtuvieron los siguientes principios para el movimiento, así como para el diseño del concepto rector de comunicación:

⁷ Para mayor detalle de ambas intervenciones, véase Anexo 7.1.1 Reporte *Insights*.

1. **Alcance:** La campaña no lograría una transformación social.
2. **Impacto:** Se lograría impactar a las conciencias, pero sin garantizar un cambio de conducta.
3. **Corresponsabilidad:** Todos se considerarían parte del problema y todos podrían considerarse ser parte de la solución.
4. **Enfoque:** Se deberían de resaltar acciones positivas que demostraran que sí es posible realizar cambios.
5. **Apropiación:** Se debería construir de adentro hacia afuera y de abajo hacia arriba.
6. **Empoderamiento:** Debía de facilitar y motivar la movilización ciudadana.
7. **Memorabilidad:** Los diferenciadores que asegurarían el éxito de la campaña serán claridad de mensajes, calidad y originalidad.
8. **Conexión:** Debería lograr una conexión emocional trans-generacional.

A partir de ellos, se propuso el siguiente objetivo general:

Desarrollar una campaña estratégica de comunicación y acciones integrales por parte de todos los miembros de la sociedad, que genere una cultura cívica que cambie la percepción de que la corrupción es algo “natural” en México y permita asumir acciones y comportamientos cotidianos que erradiquen la práctica de esta.

(Great Plan Consultores, 2019)

2.3.5 Estudio Antropológico

En paralelo a las actividades previas, se llevó a cabo un estudio antropológico a fin de analizar las diferentes formas de corrupción ordinaria en los distintos ámbitos de la sociedad en Nuevo León.

Para esto, se invitó al sociólogo Víctor Zúñiga, quien propuso una metodología cualitativa y cuantitativa para entender “los nervios que mueven los músculos de la corrupción; es decir, las creencias sociales que conducen a este tipo de prácticas” (Zúñiga et al, 2019).

Con base en una metodología cualitativa, se optó por la técnica de *entrevistas a profundidad* dado que técnicas como la *observación participante* requerían de la inmersión en actos de corrupción, lo cual podría significar tanto un riesgo como un acto de ilegalidad de los investigadores. Esta técnica “permite a los entrevistados expresarse libremente y relatar lo que desean narrar de la manera como ellos quieran, guiados

siempre por el investigador. La entrevista a profundidad, por ende, no recoge respuestas sino historias, relatos y narraciones” (Zúñiga et al, 2019).

Así mismo, se tomaron las siguientes consideraciones para la ejecución del estudio:

- No se admitirían relatos de personas que **no participaron en actos de corrupción o, bien, que conocieron los hechos a través de un tercero.**
- Los investigadores evitarían **cualquier actitud o expresión reprobatoria o de indignación** con el objetivo de conocer, no de juzgar al entrevistado.
- Las historias narradas se aceptarían como datos del estudio en la medida en que fueran **verosímiles**; es decir, se analizarían contra información conocida con anterioridad.
- Se recolectarían historias de un repertorio **amplio** sobre las prácticas de corrupción cotidiana.
- El enfoque se centraría tanto en “la lógica que hace que los individuos **decidan** operar con acciones corruptas, pero también en la cadena de acciones que hacen que se reproduzca y se preserven este tipo de relaciones sociales.” (Zúñiga et al, 2019)

En total, se recopilaron 50 historias de corrupción, de las cuales, una fue rechazada por no cumplir con el criterio de verosimilitud, quedando un total de 49. A su vez, las historias se clasificaron de acuerdo con los tipos de corrupción al que pertenecían: soborno, extorsión, intercambio de favores, manipulación de ventas, amiguismo, aumento artificial de precios, manipulación de procedimientos, fraude en la prestación de servicios, malversación, plagio y venta de facturas⁸.

Los principales resultados fueron:

1. Fuentes de corrupción:

- La corrupción no produce indignación.
- Existen confusiones semánticas, malentendidos perniciosos y cinismo.
- Se considera que un acto no es corrupción, sino un servicio o acto de misericordia.
- Existe un limbo ético por la inexistencia de culpabilidad.
- Existe sojuzgamiento y formas anacrónicas de despotismo en las causas de la corrupción.

⁸ Para dicha clasificación, el estudio se basó en el inventario de Rose – Ackerman y Palifka (en Zúñiga et al, 2019).

- Los reglamentos y las sanciones tienen condiciones que las hacen productoras de corrupción.

2. Consecuencias de la corrupción ordinaria:

- En el ambiente laboral, la corrupción produce desaliento profesional.
- No hay incentivos laborales para ser honestos.
- La corrupción ordinaria se materializa en un *status quo* conveniente.

3. Andamiajes organizacionales:

- La economía informal protege mientras que la economía formal fragiliza.
- La movilidad profesional pasa por los túneles de la corrupción.
- Existen cadenas de operación y organización de la corrupción.
- Existe tránsito de la corrupción ordinaria a la corrupción rutinaria: organizaciones que hacen de la corrupción su *modus vivendi*.
- La autoridad electa y su equipo de colaboradores importa e importa mucho.

Finalmente, el estudio cierra con siete recomendaciones de actuación para el movimiento:

1. Convocar a las pequeñas y medianas empresas a la **adopción de códigos de ética** para fortalecer la cultura empresarial e incentivar la denuncia.
2. Informar a las cámaras empresariales y comerciales de las **consecuencias culturales** de la corrupción ordinaria.
3. Proponer a gobiernos y empresas el fortalecimiento de la credibilidad y legitimidad de las licitaciones.
4. Fomentar alianzas educativas por niveles escolares para una **educación por la honestidad**.
5. Evitar las campañas cosméticas basadas en el eslogan “Di no a la corrupción”, que terminan por inmunizar a los públicos por su carácter impositivo, y optar por campañas basadas en historias de corrupción cotidiana.
6. Invitar a los usuarios a enriquecer el programa nacional Incorruptible.mx no solamente a denunciar, sino a relatar sus historias de corrupción.
7. Crear un nuevo indicador para la observación ciudadana para **clasificar los reglamentos de gobiernos estatales y municipales** según el nivel de fomento a la corrupción.

(Zúñiga et al, 2019).

Los resultados de este estudio sirvieron como insumos para el desarrollo de elementos de la campaña, puntualmente, como base para las actividades artísticas, el desarrollo de los mensajes clave, la difusión a través de redes sociales, y más.

Así mismo, fortaleció el desarrollo de la encuesta de normalización de la corrupción, implementada posteriormente.

Finalmente, el estudio antropológico en su totalidad se presenta compilado en el libro “Historias de corrupción cotidiana”, editado por Fondo Editorial Nuevo León, como un libro enfocado en fines de investigación y académicos, sin fines de lucro y prohibida su venta.

2.3.6 Encuestas a población en general (Normalizómetro)

Para contar un parámetro de medición del impacto de la campaña que permitiera conocer las condiciones previas y posteriores a la duración de la campaña, se realizó un estudio cuantitativo diseñado por Víctor Zúñiga, en colaboración con Tarín Contreras Comunicación y la Agencia AGA Marketing. Este estudio tuvo como objetivo **conocer el grado de normalización de la corrupción en el área metropolitana de Monterrey.**

Para ello, se creó un instrumento (encuesta)⁹ que tiene la función de servir como un *normalizómetro*; es decir, “un cuestionario que mide hasta qué punto el encuestado considera que la corrupción es parte constitutiva e inmutable de la sociedad mexicana” (Zúñiga, No publicado)¹⁰.

Para mantener confiabilidad (grado de consistencia en diferentes mediciones) y validez (efectivamente se mide lo que se dice que mide) en el instrumento cuantitativo, se desarrollaron distintas acciones:

- **Validez:** Se elaboró una batería de diez reactivos que midieron el grado de normalización de la corrupción (preguntas 1 – 5 y 11 – 15) y una batería de diez afirmaciones que medía el grado de contra-normalización de la corrupción (preguntas 6 – 10 y 16 – 20), con el fin de verificar la consistencia entre las respuestas.

⁹ Para revisar la batería de preguntas, véase Anexo 7.2. Batería de preguntas (normalizómetro)

¹⁰ Véase Anexo 7.2. Batería de preguntas (normalización).

- **Confiabilidad:** Se solicitó a una sub-muestra de estudiantes y profesionistas que respondieran a un segundo cuestionario diferente al que habían previamente contestado, con una batería distinta. Si los resultados eran semejantes a nivel individual, se concluye que el instrumento es confiable.

Adicionalmente, el instrumento recibió recomendaciones de participantes, así como del mismo Consejo Cívico, quien solicitó la opinión de expertos de otras instituciones.

El instrumento cuenta con respuestas pre-codificadas con los valores:

- “Cierto” (2),
- “No sabría decir” (1)
- “Falso” (0)

y se responde en un tiempo medio de 10 minutos. El grado de normalización es 0 cuando éste es nulo y 20 cuando está su punto más alto. De manera inversa, el mayor grado de contra-normalización es 20 y 0 cuando es nulo.

Este levantamiento inicial utilizó una muestra de 900 individuos de 15 años o más. Fueron encuestados en supermercados Soriana del Área Metropolitana de Monterrey (Mapa 1), del 21 al 29 de agosto de 2018, entre las 10:00 y las 18:00 horas. El nivel de confianza manejado fue de 95% y el error muestra de +/- 3.7%.

Mapa 1. Localización de las tiendas Soriana donde se realizó el levantamiento del Normalizómetro.



Los resultados de esta encuesta permitieron observar que:

1. El grado de **normalización** media de la población encuestada fue de **8.6 puntos sobre 20**.
2. El grado de **contra-normalización** media de la población encuestada fue de **14.1 puntos sobre 20**.
3. La **edad no tiene un impacto** directo en el índice de normalización o contra-normalización.
4. El nivel de escolaridad es un factor directo negativo de impacto sobre el valor de normalización de la corrupción ($R^2 = -0.193$, $P = 0.000$).
5. La **actividad profesional o laboral no es significativa** en cuanto al grado de normalización de la corrupción.
6. **El estrato socioeconómico parece tener una correlación negativa** y significativa con respecto al grado de normalización ($R^2 = -.246$ y $P = 0.000$).
7. No existen correlaciones significativas para **el género, municipio de residencia o estado de origen**.

Este mismo instrumento, con un anexo de reconocimiento de la campaña, fue utilizado como evaluación de impacto posterior a la campaña.

2.4 Estrategia de Comunicación y Relaciones Públicas

Los insumos mencionados permitieron el desarrollo de la Estrategia de Comunicación y Relaciones Públicas, la campaña, y el diseño y la articulación de sus actividades principales:

1. Una campaña en medios tradicionales urbanos (carteleros y autobuses) y digitales.
2. Una intervención social a través de actividades artísticas urbanas.
3. La articulación entre los diversos sectores de la sociedad para permearlo entre sus colaboradores.

En este apartado, se presentan los resultados desglosados del Plan Estratégico de Comunicación, su campaña y sus plataformas digitales; la Estrategia de Medios Digitales y Tradicionales, los talleres anticorrupción para empresas y organizaciones de la sociedad civil.

2.4.1 Plan Estratégico de Comunicación

El Plan Estratégico de Comunicación se realizó en conjunto entre Great Plan Consultores y la Gerencia de Comunicación del Consejo Cívico. Como punto de partida y con la intención de definir la campaña, se propuso ejecutar:

Un proceso de intervención de la estructura social que buscará un impacto en la conciencia colectiva sobre la des-normalización de la corrupción, a través de la co-creación de acciones con diversos actores sociales en públicos estratégicamente definidos. Así mismo, se diseñará y desplegará una campaña mediática (ATL/BTL) y Redes sociales que funcione como un espejo colectivo de los conceptos rectores que integren la campaña.

(Great Plan Consultores, 2018)

El concepto rector de comunicación definido fue:

Actuar con honestidad siempre es una decisión personal que nos ofrece una nueva realidad social, y podemos convertirla en el gran catalizador de la regeneración del tejido social.

La corrupción no es algo normal ni parte de nuestra cultura; al igual que como la hemos ido integrando a nuestro día a día sin tomar conciencia de ello, tenemos el poder y la capacidad de erradicarla.

¿De qué lado quieres estar? Tú puedes provocar el cambio, cambia tu entorno y juntos cambiaremos nuestra sociedad. Denuncia, actúa, ¡comprométete!

(Great Plan Consultores, 2018)

Para la proyección de este concepto, se desarrolló la siguiente matriz de audiencias clave:

Tabla 1. Matriz de Audiencias Clave

Tipo de Audiencia	Audiencias	Características
Primarias	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizaciones de la Sociedad Civil ● Empresas ● Academia ● Iglesias ● Medios de Comunicación 	Consideradas como potenciales agentes multiplicadores del movimiento.
Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobierno ● Público en general 	Consideradas como principales receptoras del mensaje del movimiento.

Con base en ambos elementos, se plantearon las siguientes consideraciones para el desarrollo de mensajes clave y, posteriormente, el concepto creativo de la campaña¹¹:

Definiciones iniciales

- **¿Qué es corrupción?:** Desde dónde vamos a abordar el tema. El primer paso es definir el concepto desde el cual vamos a comunicar: qué es corrupción, qué es un acto o comportamiento corrupto.

¹¹ Para mayor detalle, véase Anexo 7.3 Plan Estratégico Campaña – Mensajes Clave

- **Comportamientos:** Determinar los comportamientos asociados a la corrupción desde los diferentes públicos, con el fin de eliminar las "zonas grises" y dejar de verlo como algo normal.
- **Alternativas:** ¿Cuáles son las alternativas que tengo para eliminar mis comportamientos corruptos? Definir una lista de alternativas relacionadas a cada comportamiento.
- **Exigencia.** Dejar de hacer o modificar el comportamiento implica que dejo de hacer algo o no tengo acceso al servicio que necesito, entonces debo exigir al responsable que disponga de la alternativa. La decisión está en tus manos.

Mensajes para todas las audiencias

- Tenemos la alternativa de decidir actuar con honestidad para crear una nueva realidad social.
- Está en nuestras manos la regeneración del tejido social si elegimos actuar honestamente.
- La corrupción no es una condición natural de los mexicanos.
- Hemos incorporado la corrupción en nuestros comportamientos cotidianos porque nos han quitado la alternativa de actuar sin caer en conductas corruptas. Denuncia estas situaciones.
- Desde el lugar donde te encuentras tenemos la alternativa de no cometer actos de corrupción.
- Cuando no tenemos la alternativa, debemos exigir a la autoridad o al responsable que nos proporcione una alternativa para evitar la corrupción. Así pues, el concepto rector se centraba en que la corrupción no es algo normal, ni parte de nuestra cultura, sino algo que hemos ido integrando a nuestro día a día y que tenemos el poder de erradicar. Lo normal no es ser corruptos, sino ser honestos.
- La importancia de la denuncia como agente de cambio.

Con base en ello, se delinearon **tres ejes de acción** que guiaron la ejecución de la campaña:

- Una intervención de la estructura social a través de diversas manifestaciones artísticas urbanas.
- Acciones colaborativas con diversos actores sociales que practiquen, repliquen y enriquezcan este movimiento.

- Una campaña en medios urbanos a lo largo de la zona metropolitana de Monterrey.

2.4.2 Desarrollo creativo de la campaña

Tarín Contreras fue responsable del desarrollo del concepto creativo de la campaña, en colaboración con la Gerencia de Comunicación del Consejo Cívico. Para ello, se tomó como punto de partida el concepto rector del Plan Estratégico de Comunicación, y se propuso como objetivo principal **desnormalizar la corrupción** bajo la idea de que *ser honesto o ser corrupto es una decisión personal*. Como insumo de alto valor para la conexión con las audiencias se reconoció que “la corrupción es un dilema cotidiano” (Casar, 2016) y se decidió tomar una postura constructiva donde **la corrupción se puede combatir con ayuda de todos**.

La campaña entonces se enfocó en la ciudadanía (y no en el gobierno como estaba propuesto en el proyecto original) y promovió una intervención social que involucró a diversos actores locales a fin de, ya no generar una acción puntual, sino de educar y concientizar a la población en materia de corrupción.

Así mismo, se retomó la frase del ejercicio de entrevistas previo: “Construir de adentro hacia afuera, de abajo hacia arriba y revivir **el orgullo regio**” y se definió que “Nuestro sueño es motivar a que Nuevo León sea **ejemplo de honestidad**”.

La campaña tuvo como base los siguientes principios de diseño:

- **Un mensaje atractivo** para tocar la conciencia de todos.
- **Un mensaje positivo**, pero no inocente.
- **Identificación** a través del orgullo de identidad.
- **La honestidad** siempre es una opción.
- **Una marca – movimiento** con enfoque a la acción.

2.4.2.1 Concepto creativo e identidad gráfica

En respuesta a estos principios de diseño, se propuso como concepto creativo **Soy Honesto Hoy – Regios vs la corrupción** que contó con los siguientes atributos en cada parte de su configuración:

1. **Soy**: Para invitar al reconocimiento y la acción individual por enfrentar el dilema de la corrupción,

2. **Honesto**: Para enfocar en la construcción de la honestidad como valor positivo.
3. **Hoy**: Para reforzar el sentido de urgencia para desnormalizar la corrupción.

Este concepto fue adaptado para situaciones en las que los aliados al movimiento tenían un alcance nacional además del local, con lo cual surgió la alternativa **Soy Honesto Hoy – Vamos vs la corrupción**. Para su identidad, fueron desarrollados los siguientes imagotipos:



Imagen 7. Imagotipos "Soy Honesto Hoy"

Este concepto fue acompañado de la siguiente narrativa:

Soy Honesto Hoy es un movimiento que busca lograr un impacto positivo en la conciencia colectiva para lograr un propósito: Desnormalizar la corrupción. Es decir, sacarla de nuestra atmósfera, sensibilizarnos, reflexionar y ser parte del cambio.

¡No se trata de una campaña más!

Nuestro movimiento es una intervención en la estructura social, son acciones organizadas y coordinadas para hacer frente a este problema no resuelto de nuestra sociedad.

Una campaña que se socializa con facilidad y que tiene la versatilidad para vivir en distintos contextos.

(TC - Consejo Cívico, 2019)

Con la intención de normar y facilitar las aplicaciones y adaptaciones de la campaña, se desarrollaron un Manual de Identidad y un Manual de Comunicación con los siguientes objetivos¹²:

¹² Para mayor detalle, véase Anexo 7.5 Manuales de Identidad y Comunicación de Soy Honesto Hoy.

- **Manual de Identidad (Marca):** Se describen los elementos de la marca, su imago tipo oficial, retícula de trazo, tipografía y los elementos gráficos de la identidad y sus aplicaciones especiales.
- **Manual de Comunicación:** Contiene la justificación del concepto rector de comunicación y de campaña, las audiencias y sus mensajes, una descripción de cada una de las actividades artísticas propias de la intervención urbana, así como el mensaje central de cada una, su objetivo, tono y difusión. El manual también incluye el uso de las aplicaciones y materiales de campaña en medios públicos o masivos, así como ejemplos de *merchandising*.

2.4.2.2 Audiencias y mensajes clave de la campaña¹³

En acompañamiento al concepto creativo y su narrativa, se desarrollaron mensajes orientados a cada una de las audiencias clave previamente identificadas, para su transmisión en materiales de comunicación utilizados en las actividades de relaciones institucionales y vinculación. A continuación, se muestran estos mensajes.

- **Empresas**

La corrupción es un fenómeno que nos enoja, nos duele y nos hace sentir impotentes a todos los mexicanos. Un problema en extremo complejo, inserto en todos los procesos de socialización, desde la casa hasta el lugar de trabajo.

Un problema que obstruye el desarrollo de México, pero que no es invencible. Por ello es importante su desnormalización en todo acto social. En el terreno laboral, afecta la competitividad, coacciona el desarrollo y el crecimiento de las empresas y por tanto su productividad.

Nuevo León siempre se ha caracterizado por ser punta de lanza en temas de desarrollo económico, emprendimiento y competitividad. Si queremos seguir siendo ejemplo a nivel nacional es indispensable activar los mecanismos necesarios al interior de las empresas para fomentar una cultura de trabajo, ética y amor por México. Es indispensable tomar la bandera de honestidad como un valor de los regios y así contribuir a construir la sociedad que tanto queremos.

¹³ Estos textos fueron extraídos directamente el Manual de Comunicación de la Campaña.

- **Organizaciones de la Sociedad Civil**

La corrupción es un fenómeno que nos enoja, nos duele y nos hace sentir impotentes a todos los mexicanos. Un problema en extremo complejo, inserto en todos los procesos de socialización, desde la casa hasta lo denominado “público”.

Un problema que obstruye la construcción de una ciudadanía más participativa, pero no es invencible. Por ello es importante su desnormalización en todo acto social.

El fenómeno de la corrupción afecta el tejido social, genera desconfianza en las instituciones y por tanto apatía y falta de participación cívica.

Es indispensable que existan organismos que luchen por la desnormalización de la corrupción como vigilantes activos y demandantes de una sociedad más participativa, plural y organizada, que demande, exija y se involucre en la toma de decisiones que conciernen a toda la población. La ciudadanía sólo se crea siendo ciudadano.

- **Medios de comunicación**

La corrupción es un fenómeno que nos enoja, nos duele y nos hace sentir impotentes a todos los mexicanos. Un problema en extremo complejo, inserto en todos los procesos de socialización, desde la casa hasta los medios de comunicación.

Un problema que obstruye la confianza en todos los actores importantes de la sociedad, pero que no es invencible. Por ello es importante su desnormalización en todo acto social.

Los medios de comunicación en general incluidas las redes sociales juegan un papel determinante como contrapeso, demanda y exigencia ciudadana. Apegarse a la veracidad contribuye al fortalecimiento de una ciudadanía más y mejor informada, participativa y demandante. Los medios de comunicación son los principales portadores de la honestidad.

- **Academia**

La corrupción es un fenómeno que nos enoja, nos duele y nos hace sentir impotentes a todos los mexicanos. Un problema en extremo complejo, inserto en todos los procesos de socialización, desde la casa hasta las escuelas.

Un problema que obstruye el entendimiento sobre el fenómeno y sus posibles vías para erradicarlo. Por ello es importante su desnormalización en todo acto social.

La academia juega un papel determinante en la formación cívica y ética de futuros ciudadanos. Es indispensable que fomente la honestidad como una práctica que se gesta desde las aulas y en cada una de sus actividades. La educación es fundamental en la consciencia de la corrupción, entender y atender esos actos desde temprana edad contribuye a la formación de ciudadanos íntegros, honestos y con el criterio para discernir frente a un acto de corrupción.

- **Gobierno**

La corrupción es un fenómeno que nos enoja, nos duele y nos hace sentir impotentes a todos los mexicanos. Un problema en extremo complejo, inserto en todos los procesos de socialización, desde la casa hasta el gobierno. Un problema que merma la confianza en las instituciones y viola la confianza ciudadana. Por ello es importante su desnormalización en todo acto social.

La desconfianza en las instituciones ha sido el resultado de la impunidad y la falta de estado de derecho resultado de la corrupción. Asumir el fenómeno de la corrupción y su desnormalización es el primero paso y compromiso que debe asumir el Estado en su rol como integrador y orquestador institucional en la procuración de una sociedad más justa, equitativa y segura para todos.

- **Asociaciones religiosas**

La corrupción es un fenómeno que nos enoja, nos duele y nos hace sentir impotentes a todos los mexicanos. Un problema en extremo complejo, inserto en todos los procesos de socialización y afecta el bienestar y la paz en la sociedad.

Un problema que desintegra y siembra sentimientos de desconfianza y falta de solidaridad. Por ello es importante su desnormalización en todo acto social.

Los criterios morales y valores ciudadanos entorno a lo pernicioso de la corrupción y lo bondadoso de la honestidad contribuyen a generar una axiología del comportamiento que busca como último fin una sociedad más justa para todos. Entender que la corrupción nos hace daño a todos como sociedad es indispensable para construir una comunidad donde reine el bienestar.

- **Ciudadanos en general**

La corrupción es un fenómeno que nos enoja, nos duele y nos hace sentir impotentes a todos los mexicanos. Un problema en extremo complejo, inserto en todos los procesos de socialización y nos afecta como ciudadanos. Un problema que siembra desconfianza en las instituciones y apatía hacia la construcción de una ciudadanía exigente, informada y participativa.

La participación, la exigencia, la colaboración, el compromiso, la organización son valores que se requieren en el ejercicio ciudadano.

Asumir la responsabilidad cívica, estar atentos y prevenidos a cualquier acto de deshonestidad es el primer paso en la construcción de la sociedad que tanto queremos.

2.4.2.3 Principales aplicaciones del concepto creativo

Para alcanzar los diferentes puntos de contacto, se propusieron y diseñaron los diferentes elementos audiovisuales e instalaciones del movimiento. Se destacan las siguientes.

1. *Cineminuto: “El lugar más feliz del mundo”*

El “El lugar más feliz del mundo” fue un video conceptualizado para funcionar como un cineminuto, producido por Victoria Films en colaboración con TC BrandHackers, unidad creativa vinculada a Tarín Contreras Comunicación, y Consejo Cívico.

Este material tomó como base una feria, típicamente conocida por ser un lugar de diversión y encuentro, para exponer con base en el juego y la ironía un lugar “feliz” donde ser corrupto era lo ideal. Al final del video, un padre de familia es cuestionado por su hijo sobre si entrarán a la feria y él responde que no, al tiempo que se retiran del lugar.

Para este material, se contó con la participación de Jonaz, un músico regiomontano representativo del movimiento denominado la Avanzada Regia a mediados de la década de los 90. Así mismo, se obtuvo un donativo en especie por parte de la casa productora por \$684,000.00 pesos para la realización del material audiovisual, para sumar un valor total del material de \$1,381,380 MXN (IVA incluido).

Por ser un material diseñado para cine, el cual permite generar un impacto en las audiencias en un corto período de tiempo, se hizo uso de este en el evento de lanzamiento para introducir el dilema entre ser corrupto o ser honesto presentado por la campaña.

Así mismo, fue utilizado en diversas presentaciones con el mismo objetivo y, en redes sociales. El material, además, fue distribuido como parte de los materiales de prensa de Soy Honesto Hoy. El material puede accederse en el sitio web del movimiento y en su canal de YouTube (<https://www.youtube.com/watch?v=F3z886ttvBU>).

2. **Miniserie: “La Barbería”**

La miniserie de "La Barbería" es una muestra del entramado de corrupción en la que todos somos potenciales víctimas y victimarios. Como parte de la campaña, se presentó la miniserie dividida en cinco capítulos, donde se dramatiza desde el acto más "cotidiano" de corrupción (como la mordida a un oficial de tránsito) hasta un caso trágico que se enmarca en el soborno.

La miniserie cuenta la historia de *Javi*, dueño de una barbería tradicional. Un día, *El Inge*, un personaje prepotente que aparenta estar involucrado en actos de corrupción, acude a la barbería. Este ha estado sobornando a inspectores en varias de sus obras, un acto de corrupción cuyas potenciales consecuencias pueden afectar la vida de muchas personas.

"La Barbería" también nos presenta situaciones cotidianas que, al dejarlas pasar, ayudan a normalizar la corrupción. Es el caso de *Pepe*, vecino de local de *Javi*, quien cuenta la anécdota de un moche para poder abrir su ferretería, con la frase "Ni modo de no darles", con lo cual se consuma una vez más una actitud que solapa la corrupción en nuestro país. Otra de esas situaciones ocurre cuando *Javi* recibe la visita de una señora con su hijo: la mujer decide estacionar su auto en un lugar exclusivo para personas con discapacidad, pero cuando *El Poli* la busca para informarle que la grúa se llevará su auto, la mujer se lleva su bolso para sobornar al oficial. Cuando *Javi* le pregunta a la mujer si se lo llevaron, la mujer responde: "todo bien, fue un malentendido".

La miniserie culmina con la noticia del derrumbe de un hospital donde estaba internada la madre de *Pepe*, la cual muere. Dicho hospital fue responsabilidad del *Inge*, quien ahora es buscado por delitos de corrupción.

Uno de los objetivos centrales de esta miniserie es que le resultara familiar a más de un regiomontano, y que le permitiera identificar, de manera no intencional y como un observador externo, las prácticas de corrupción cotidiana en las que todos podemos o hemos participado alguna vez. Con esto, se buscaba cambiar la actitud de los espectadores y hacerles saber que la corrupción es un mal que nos afecta a todos por igual y en el que todos podemos participar para erradicar.

Los capítulos están disponibles en el canal de YouTube del movimiento:

- Capítulo 1: https://www.youtube.com/watch?v=9BsN_OnCIQE
- Capítulo 2: <https://www.youtube.com/watch?v=t-OlsQdmK00>
- Capítulo 3: <https://www.youtube.com/watch?v=M7mvjRotu6w>
- Capítulo 4: <https://www.youtube.com/watch?v=myHuqnfXDMM>
- Capítulo 5: https://www.youtube.com/watch?v=Dmm_fyOCBew

3. **Video “¿Te consideras corrupto?”**

“¿Te Consideras Corrupto?” fue un video que se formó por una serie de entrevistas a diversas personas de la ciudad y fue difundido a través de las Redes Sociales del movimiento.

El video contempló las siguientes preguntas:

1. ¿Te consideras corrupto? ¿De verdad? ¿Ni un poquito?
2. ¿Qué pasa cuando somos corruptos?
3. ¿Qué podemos hacer para combatir la corrupción?

El video no contó con un guión para los participantes y, por lo tanto, cabe destacar algunas respuestas:

1. El reconocimiento de que posiblemente muchas personas han participado en actos de corrupción en diversos niveles.
2. El efecto de que la falta de consecuencias causa la normalización de la corrupción.
3. El reconocimiento de que la desnormalización de la corrupción es una decisión.

Este video está disponible en el canal de *YouTube* de *Soy Honesto Hoy* (<https://www.youtube.com/watch?v=5LI-Rmk3GVI>).

4. **Laberinto de la honestidad**

El “Laberinto de la Honestidad” se conceptualizó como uno de los principales símbolos para reflejar el dilema del ciudadano entre **hacer lo honesto o hacer lo corrupto**. Tuvo como objetivo enfrentar a la persona al dilema de elegir entre la corrupción y la honestidad, y culminaba con una presentación sobre el impacto de su decisión en la conciencia colectiva.

El “Laberinto de la Honestidad” fue una instalación basada en el concepto de *gamification*, con el cual se pretende generar reflexiones y aprendizajes a través del juego. Así mismo, fue inspirado en el concepto de cuarto de escape en los cuales, para encontrar una salida, el participante debe de tomar decisiones.

El diseño del laberinto estuvo a cargo de Código Escape (también incluida en los servicios cotizados por Tarín y Contreras), empresa ubicada en Nuevo León con experiencia en el diseño de experiencias y juegos de escape retadores en un escenario real.

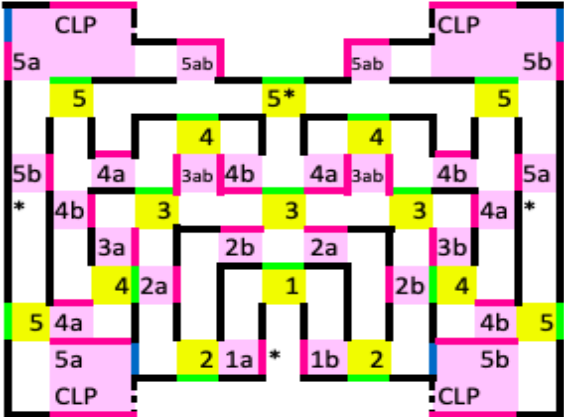
En la dinámica generada, personas en solitario o parejas ingresaban a una instalación que les enfrentaba con cinco diferentes dilemas donde tenían que tomar una decisión.

Los dilemas desarrollados fueron:

1. Decidir pagar o buscar una nueva escuela para tu hija.
2. Pagar por mantener el servicio de electricidad o aceptar el corte por falta de pago.
3. Pagar y ser responsable por un retén de antialcohólica o salir a través de un pago.
4. Crear una plaza laboral especial o mantener el proceso correcto de Recursos Humanos.
5. Pedir “ayuda” para poder tener tu pasaporte o hacer el trámite correcto para poder atender tu viaje de negocios.

Cada decisión los dirigía hacia un camino diferente, conduciéndolos hacia diferentes salidas que mostraban la imagen de un futuro construido con base en su tipo de decisiones.

En términos de diseño arquitectónico, el Laberinto era simétrico y contó con 4 salidas donde se proyectaron escenarios distintos con respecto a las decisiones que se fueron tomando por cada uno de los participantes.



El número indica el dilema a ilustrar en la pared verde.

El número con letra, indica las paredes
 a) Decisión favorable a la honestidad
 b) Decisión no favorable a la honestidad a ilustrar en la pared rosa

La pared azul representa la pantalla y audio correspondiente
 Los * representan lugares para bocinas

Imagen 8. Diseño conceptual del Laberinto de la Honestidad

En colaboración con CINTERMEX, quien apoyó con la localización del Laberinto en el Lobby del Recinto, así como de Grupo ORMEX, quienes facilitaron la producción y materiales para la impresión y montaje, la instalación se mantuvo del 19 de septiembre del 2018 hasta el 3 de enero del 2019, fecha en la cual fue desmontada.

El apoyo económico aproximado para la instalación y mantenimiento del Laberinto fue:

- Montaje: \$3.3 millones de pesos (Grupo ORMEX)
- Espacio: \$11.7 millones de pesos (CINTERMEX)

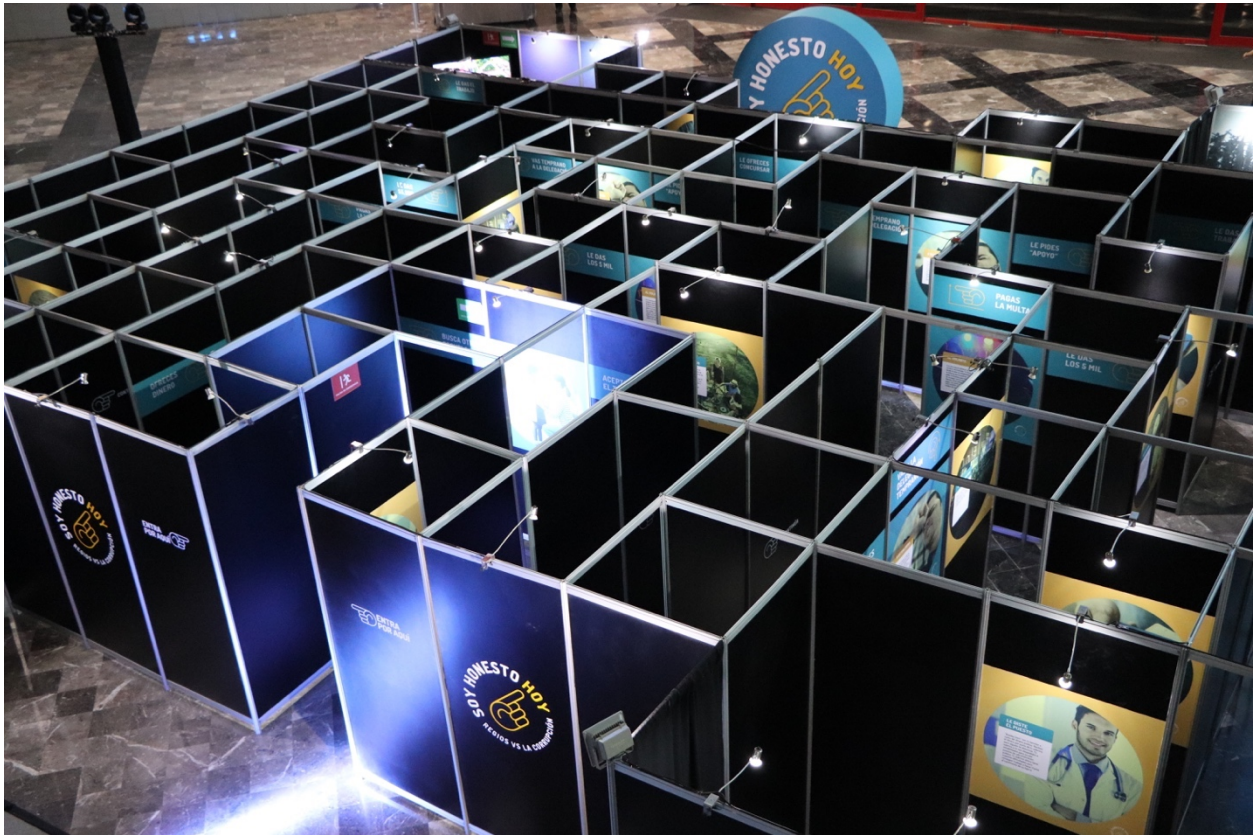


Imagen 9. Laberinto de la Honestidad en CINTERMEX

2.5 Campaña en Medios Tradicionales y Digitales

Con la intención de replicar y fortalecer los puntos de contacto de la campaña, se decidió desde el Plan Estratégico de Comunicación la difusión de esta a través de medios urbanos tradicionales y medios digitales. A continuación, se detallan las particularidades de dichos componentes.

2.5.1 Medios exteriores

Carteleros (panorámicos) y rutas de autobuses fueron los medios exteriores seleccionados con el fin de potenciar el despliegue de la campaña y alcanzar la máxima cantidad de ciudadanos con eficiencia en la inversión.

Para ello, se contrataron 12 carteleros con duración de tres meses, de las cuales 5 fueron digitales y 7 impresas. Así mismo, fueron donadas 2 carteleros adicionales, dando un

total de 14 ubicaciones. Éstas se situaron en puntos estratégicos de la ciudad por su alta afluencia, y presentaban la campaña a través de frases que reforzaban el orgullo y el valor regiomontano por la honestidad.

De manera general, las carteleras seleccionadas cumplieron con los siguientes criterios:

- No obstruían banquetas o pasos peatonales.
- No se eligieron pasos peatonales elevados por su mensaje contrario en materia de movilidad sustentable.

Los diseños instalados fueron:

**AMAMOS LA CARNE ASADA
Y ODIAMOS
LA CORRUPCIÓN**

Yo no le entro.

www.soyhonestohoy.mx
 f /soyhonestohoy i @soyhonestohoy @ /soyhonestohoy



**ARRIBA EL NORTE
Y ABAJO LA CORRUPCIÓN**

Yo no le entro.

www.soyhonestohoy.mx
 f /soyhonestohoy i @soyhonestohoy @ /soyhonestohoy



**NOS ENCANTA EL FÚTBOL
Y NOS CHOCA
LA CORRUPCIÓN**

Yo no le entro.

www.soyhonestohoy.mx
 f /soyhonestohoy i @soyhonestohoy @ /soyhonestohoy



**TIGRES O RAYADOS,
PERO NO CORRUPTOS**

Yo no le entro.

www.soyhonestohoy.mx
 f /soyhonestohoy i @soyhonestohoy @ /soyhonestohoy



**BIENVENIDOS A LA
CIUDAD DE LAS MONTAÑAS
Y DE LA HONESTIDAD**

www.soyhonestohoy.mx
 f /soyhonestohoy i @soyhonestohoy @ /soyhonestohoy



**¡BIENVENIDOS TODOS!
MENOS LOS CORRUPTOS**

www.soyhonestohoy.mx
 f /soyhonestohoy i @soyhonestohoy @ /soyhonestohoy



**CON CALOR Y CON LLUVIA
PERO NO CON CORRUPCIÓN**

Yo no le entro.

www.soyhonestohoy.mx
 f /soyhonestohoy i @soyhonestohoy @ /soyhonestohoy



Imagen 10. Frases de Campaña instaladas en Carteleras

Adicionalmente, se contrataron seis camiones en dos rutas principales de la ciudad para su circulación durante los tres meses de campaña:

Ruta 1

- San Nicolás - Tecnológico - Central - Las Puentes (2 autobuses)
- San Nicolás - Tecnológico - Directo - Pabellón (1 autobús)

Ruta 214: San Pedro - Guadalupe Fidel Velázquez (3 autobuses).

Estas rutas cuentan con un importante número de afluencia de personas, así como con altas frecuencias. Al igual que en el caso de las carteleras, en el diseño para los autobuses se utilizaron frases que reforzaban el orgullo y el valor regiomontano por la honestidad.



Imagen 11. Testigos de implementación de la campaña en Rutas de Autobuses.

2.5.2 Campaña en Medios Digitales

Dadas las características de las audiencias primarias, así como los indicadores clave de desempeño del proyecto, los medios digitales tomaron un papel muy relevante en el proceso de comunicación. En colaboración con Shot, la Gerencia de Comunicación y el Líder de Comunicación de Consejo Cívico, se creó e implementó un sitio web, una intranet y una estrategia de redes sociales a través de Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube para la campaña.

Particularmente, a nivel indicadores, el proyecto planteó:

- 25 mil visitas al sitio web.
- *Likes, Tweets, Retweets* en diferentes plataformas.

Para este propósito global de plataformas digitales, se establecieron como principales objetivos:

1. Generar reconocimiento del movimiento.
2. Explicar en qué consiste “Soy Honesto Hoy”.
3. Generar interacción y discusión entre la comunidad acerca de la corrupción.
4. Informar acerca de los eventos, talleres, intervenciones urbanas, conciertos y otras actividades.
5. Proporcionar información y datos acerca de la corrupción a los usuarios.
6. Ser una herramienta para obtener información de los usuarios acerca del tema.
7. Promover la denuncia ciudadana a través de Incorruptible.mx

El movimiento a través de redes sociales estaba dirigido a la ciudadanía en general, sin embargo, para dirigir el esfuerzo y maximizar resultados, se enfocó en hombres y mujeres entre 18 y 40 años, residentes en el área Metropolitana de Monterrey y con intereses en:

- Emprendimiento
- Innovación social
- Sociedad civil
- Participación ciudadana
- Colaboración multisectorial
- Responsabilidad social empresarial
- Gobierno

2.5.2.1 Sitio Web: www.soyhonestohoy.mx

El sitio web se planteó como un punto de encuentro del movimiento, donde se proporcionaba toda la información del movimiento, las fechas de las actividades artísticas, datos relevantes en materia de corrupción y se alojaba también la *intranet*, un acceso exclusivo para aliados al movimiento.

Los objetivos del sitio se definieron como:

1. Inspirar a la comunidad para sumarse al movimiento, adoptarlo y hacerlo suyo.
2. Funcionar como un repositorio de información relevante sobre la corrupción.
3. Presentar actualizaciones de la campaña y eventos.
4. Detonar un movimiento que buscaba impactar en la consciencia colectiva para *desnormalizar* la corrupción.
5. Presentar un mensaje positivo, claro e inspirador que invitara a tomar acción de manera inmediata, aceptando que tenemos el poder para revertir esta situación, una decisión a la vez, un día a la vez.
6. Ser contenedor de un blog con información editorial, artículos propios y las historias de corrupción cotidiana resultantes del estudio antropológico, y cuya narrativa se prestaba mucho a ser atractiva para la audiencia en redes.
7. Replicar reportajes de investigación profunda de la asociación Ciudadanos contra la Corrupción e Impunidad dedicada al combate a la corrupción a través de contenidos editoriales.
8. Canalizar las denuncias de actos de corrupción a Incorruptible.mx

Si bien la campaña del movimiento se mantuvo vigente durante tres meses, el sitio web se diseñó para que se mantuviera vigente más allá de este tiempo, gracias a los aportes de los multiplicadores. Por lo tanto, se buscó hacer inercia para que se mantuviera activo.

El llamado a la acción del sitio web, consistía en que el usuario realizara las siguientes acciones:

- Reproducir el video “El lugar más feliz del mundo” como *pop-up* inicial
- Inscribirse a alguno de los eventos publicados o introducir su propia iniciativa a la cual se compromete, uniéndose al movimiento, tanto a través de una forma o como de un correo.

- Se propuso un botón de “Participa” que lleve al calendario de actividades, con la opción de agregar su propia iniciativa en una forma o correo, o bien, sus historias de acciones tomadas a la fecha.

Particularmente, el perfil del público receptor de estas aplicaciones fue la ciudadanía de 18 años en adelante, considerada dinámica, energética, inspiradora, informativa, asertiva y transparente. Así mismo, no se consideró una segmentación económica, sino una segmentación por los intereses de las audiencias: ciudadanos comprometidos, que buscan mejorar sus comunidades.

En materia de contenido, el sitio web se diseñó haciendo énfasis en:

- La intención y características del movimiento, incluyendo la relevancia de quienes participaban de los diferentes sectores.
- El reconocimiento y la exposición de las acciones positivas que alimentan el cambio.
- La esencia y valores del ciudadano regiomontano.
- La importancia de conocer los datos reales de la corrupción en nuestro país y las aficciones de esta práctica en la sociedad.
- El posicionamiento de Nuevo León como ejemplo nacional de abatimiento de la corrupción, tomando como referencia su carácter emprendedor.
- La importancia de la denuncia de actos de corrupción.

Se cuidó siempre el tono y la manera en que se presentaba la información, haciendo referencia al ciudadano participativo y con un estilo de voz siempre en positivo.

2.5.2.2 Redes Sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube)

Para el manejo de redes sociales, se delinearon cuatro fases clave para su implementación:

- **Fase inicial (septiembre-octubre):** Enfocada en dar a conocer el movimiento, generar seguidores y dar promoción al evento de lanzamiento.
- **Fase de crecimiento (octubre-noviembre):** Dirigida a aumentar la cantidad de seguidores del movimiento.
- **Fase de sostenimiento (diciembre en adelante):** Centrada en conseguir la viralización del contenido y generar participación de los usuarios en el debate anticorrupción.

- **Fase de resultados y reingeniería:** Para mantener a los usuarios activos y ajustar o mejorar los contenidos con base en los resultados obtenidos.
- **Fase de emigración a otras plataformas relacionadas:** Al finalizar la campaña se programó un período de emigración de la audiencia de las redes de Soy Honesto Hoy hacia las redes de Incorruptible.mx y Hagámoslo Bien.

Los principales canales utilizados fueron Facebook, LinkedIn, Instagram y YouTube. Los primeros tres permitieron potenciar la visibilidad de la campaña al replicar contenidos editoriales, gráficos y audiovisuales, tanto los desarrollados como parte del concepto creativo como aquellos que surgieron como resultado de las diferentes actividades del movimiento.

Así mismo, y con la intención de alcanzar los indicadores planteados inicialmente, los esfuerzos en redes sociales tenían el objetivo inicial de generar tránsito hacia el sitio web del movimiento.

2.5.3 Influencers

Con el objetivo de potenciar la campaña a través de redes sociales, se trabajó en colaboración con tres *influencers* de trayectoria e impacto en Monterrey y México. Sus videos lograron un importante impacto en alcance y se encuentran disponibles a través de sus redes y las redes del movimiento.

Los *influencers* con quienes se trabajó fueron:

- Farid Dieck (Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=GdNwJXFyFWs>).
- Rorro Echávez (Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Zw8WVGg29vs>).
- Roberto Martínez (Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=yJLQgY-_KUE).

2.6 Intervención en la estructura social a través de actividades artísticas urbanas.

Como parte del Plan Estratégico de Comunicación, se identificaron las actividades artísticas como aquellas que tenían potencial para difundir el mensaje de la honestidad en diferentes puntos de la ciudad y, con ello, alcanzar a las audiencias a quienes la

apropiación del mensaje debía de realizarse a través de puntos de contacto más interactivos.

Para ello, y bajo recomendación de Great Plan Consultores, se invitó a La Percha Teatro para diseñar y coordinar la ejecución de actividades teatrales, musicales, literarias y murales. Esta es una compañía regiomontana con más de 30 años de experiencia en las artes escénicas que ha trabajado con instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Consejo para la Cultura y las Artes de Nuevo León, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para Trabajadores del Estado (ISSSTE), el Centro de Readaptación Juvenil, los 3 Museos, el Planetario Alfa, San Pedro de Pinta, entre otros.

Estas actividades se definieron como multidisciplinarias e integradoras de diversos segmentos de la población en las que el protagonista principal [sic] es el público en general. Son generadoras de análisis y reflexión y tienen presencia en diversos puntos estratégicos del área metropolitana” (Great Plan Consultores, 2019).

Se contrató a La Percha Teatro, bajo el liderazgo de Leticia Parra quien se integró al Comité Técnico del proyecto, particularmente por razones de perfil, ya que existen muy pocas opciones locales de calidad para brindar este servicio. Su experiencia y colaboración con el proyecto cumplieron los requisitos para ser incorporada al equipo.

A cargo de La Percha Teatro estuvieron el diseño, la conceptualización, la contratación de artistas participantes y la gestión de las diferentes actividades artísticas planteadas para el proyecto. Algunos componentes de dicho alcance se explican a continuación:

2.6.1 Plan General y Gestión de Actividades Artísticas

El Plan General de Actividades artísticas contempló cuatro grandes componentes:

1. **Una obra de teatro** ejecutada en diversos puntos de la ciudad.
2. **Murales** desarrollados por artistas locales.
3. **Un concierto** de artistas locales con un enfoque en transmitir el mensaje de la honestidad.
4. **Talleres de escritura literaria** con la intención de introducir a los participantes en la reflexión sobre la honestidad.
5. **Un flash-mob** con base en danza folklórica propia de la región norte del país.

Si bien cada actividad artística requirió la elaboración de contenidos de diferente naturaleza, todas se basaron en el concepto rector de la campaña como eje transversal de las intervenciones, así como del logotipo y la imagen del movimiento de tal manera que las actividades culturales estuvieran identificadas como parte de la totalidad de la estrategia del proyecto.

Así mismo, tomando como base lo anterior, y aunado a los requerimientos de Consejo Cívico, se desarrolló una propuesta con un cronograma trimestral de 91 presentaciones artísticas de las diferentes propuestas.

Los artistas participantes fueron propuestos por La Percha Teatro y validados por Consejo Cívico¹⁴. Dada la experiencia y trayectoria de la compañía, se logró tener un vínculo rápido y efectivo con una amplia comunidad de artistas plásticos, musicales y literarios con un nivel alto de compromiso que permitió cumplir con la agenda estipulada. Particularmente, la contratación efectiva de estos artistas permitió reservar espacios, establecer tiempos de ensayo, planear las presentaciones, diseñar la escenografía y los *props* necesarios, entre otros requerimientos de las actividades.

Finalmente, tanto la exploración de espacios como la gestión de permisos fue realizada por La Percha Teatro, apoyada por Great Plan Consultores y Consejo Cívico, y validada por este último.

2.6.2 Actividad Teatral: “La carpa del dilema”

“La carpa del dilema” fue una obra de teatro de duración media de 30 minutos la cual toma como base la técnica de *payaso (clown)*, a través de la cual se logra una interacción directa con el público a través de preguntas dirigidas a los espectadores y buscó sensibilizar ante la importancia del tema e invitar a la población a la acción. Las puestas en escena fueron hechos vivos que se presentaron ante muchas personas de diversos estratos socioeconómicos en diferentes escenarios y momentos del día.

Con base en el concepto rector y, particularmente, en los insumos del Estudio Antropológico, el equipo creativo responsable de la actividad eligió cinco de las 49 historias recogidas para adaptarlas al teatro. Dichas historias fueron seleccionadas bajo criterios de homogeneidad:

¹⁴ Para el listado de participantes, Véase Anexo 8.0. CV's artistas participantes en el movimiento Soy Honesto Hoy.

- Que tuvieran el potencial de conectar a un espectro más amplio de la población.
- Que su contenido permitiera insertar elementos humorísticos en la trama.

Así mismo, el video “El lugar más feliz del mundo” sirvió como inspiración para la escenificación, dada la escenografía tipo feria de éste que se trasladó un circo. De tal manera, se buscó unificar la temática tanto en las aplicaciones creativas como en esta actividad teatral.

“La carpa del dilema” tuvo como protagonistas a una maestra, un agente de tránsito, un estudiante, una empleada egresada de una escuela privada, y un vendedor en una tienda de conveniencia. Dada la técnica utilizada, el guion de la obra^{15,16} contempló respuestas diferentes ante la intervención por parte del público, cuya actuación por parte de los artistas debía de ajustarse.

De manera general, y posterior a la definición creativa, el proceso implicó la documentación, familiarización, adaptación y desarrollo del guion de la obra. Así mismo, la primera presentación fue realizada al Consejo Cívico para su validación.

2.6.3 Murales

Los murales fueron intervenciones urbanas con el fin promover y mantener el mensaje de la honestidad en diferentes puntos de la ciudad. Para ello, se convocaron a cinco artistas regiomontanos para producir un total de 10 murales (cinco en individual y cinco en colaboración).

De igual manera, los murales tomaron como base el concepto rector de la campaña e, inicialmente, se dio libertad a los artistas para desarrollar e implementar su idea creativa. Una vez avanzado el proyecto, se decidió señalar ciertos lineamientos a respetar en todas las obras.

Se realizó una junta técnica con todos los muralistas, los músicos y el coordinador de los mismos para transmitir el mensaje y que ellos mismos lo adoptaran como propio, este objetivo se logró e imprimieron en sus bocetos y letras ideas claras y conmovedoras. Tanto la aprobación de bocetos como locaciones finales de los murales fueron validadas en reuniones de los Comités Ejecutivo y Técnico del proyecto, y desarrolladas en el marco de los tres meses de la campaña.

¹⁵ El guión inicial contemplaba una duración media de 45 a 50 minutos, el cual fue ajustado a 30.

¹⁶ Véase Anexo 7.8 Guión de Teatro.

2.6.4 Actividad musical: “Hacer lo posible”

“Hacer lo posible” fue un concierto de duración media de 30 minutos para el cual se desarrolló un repertorio original de canciones y versos con el objetivo de analizar de manera divertida y poética las situaciones más cotidianas de la corrupción.

Para esta actividad, se invitaron a dos músicos compositores de los géneros musicales *rap* y *balada*. La combinación permitió conectar con jóvenes y adultos mayores, dada la combinación de ambos géneros.

“Hacer lo posible” se diseñó para poder interpretar entre cinco y seis piezas por concierto, y sus melodías abordaron el tema anticorrupción, sin utilizar otros insumos del proyecto más que el concepto rector. Así mismo, dada la simplicidad en términos de producción (se requería una toma de audio y un equipo de sonido), el concierto era fácilmente replicable en diversos sitios de la ciudad.

2.6.5 Taller literario: “Dilo sinceramente, con honestidad”

“Dilo sinceramente, con honestidad” fue un taller literario con el objetivo de darle a los asistentes, herramientas, sensibilizar y generar en ellos reflexión profunda a partir de la escritura de textos relacionados con el tema de la corrupción.

El Taller Literario fue desarrollado por Pedro de Isla, un escritor regiomontano con más de 15 años de experiencia en el área creativa y que ha obtenido diversos reconocimientos a lo largo de su trayectoria, destacando el Premio Nacional de Narrativa Yoremito (1998) y el Premio Nuevo León de Literatura (2016).

Estos talleres se ejecutaron en espacios dentro del Instituto de Hotelería y Turismo, el TecMilenio, el CEDART y la Rosa de los Vientos, y tuvieron la intención de publicar los textos generados al interior de sus instalaciones.

2.6.6 *Flash-mob* “Orgullosamente regio”

“Orgullosamente regio” fue un número de danza folklórica del norte de México con duración media de 10 minutos que se diseñó con el objetivo de aprovechar el regionalismo propio de Nuevo León como uno de los estados más emprendedores del país.

Para esta actividad, se utilizó la modalidad de *flash-mob*, el cual implica la realización sorpresiva de una acción en medio del público. Los participantes en la actividad se colocaban dentro del potencial público y empezaban a bailar al iniciar la música, tanto entre ellos, como con el público en el sitio.

2.7 Estrategia de Vinculación

La Estrategia de Vinculación tuvo como objetivo el invitar a otros actores a sumarse y convertirse en embajadores y posteriores agentes multiplicadores de la iniciativa. Esta fue desarrollada a partir del análisis de audiencias del Plan Estratégico de Comunicación y ejecutada a través de diversas especialidades en materia de relacionamiento.

Con base en su especialidad, los responsables de dichas ejecuciones fueron:

- **Gerencia de Vinculación de Consejo Cívico:** Organizaciones de la Sociedad Civil, Academia, Asociaciones Religiosas
- **Consultora en Relaciones Públicas:** Empresas
- **Consultor en Relaciones con Medios:** Medios de comunicación

Si bien este proceso se llevó a lo largo del movimiento, tuvo un enfoque principal durante los meses de junio a septiembre del 2018 con la intención de contar con una base de aliados al momento del lanzamiento del movimiento.

Adicionalmente, se plantearon tres niveles generales de compromiso:

Tabla 2. Niveles generales de compromiso de aliados

Básico	<ul style="list-style-type: none"> ● Integración a la red de participantes. ● Difusión del mensaje al interior de las instalaciones del aliado.
Medio	<ul style="list-style-type: none"> ● Patrocinio de actividades y espacios. ● Difusión del mensaje públicamente. ● Desarrollo de contenido e iniciativas propias.
Alto	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición como embajador. ● Actualización de protocolos.

A los diferentes aliados se les otorgaron los siguientes beneficios:

- Acceso al intranet de Soy Honesto Hoy.
- Permiso de uso del concepto creativo y materiales gráficos.
- Capacitación en el uso de materiales gráficos.
- Acceso a talleres de Cultura de la Legalidad.
- Capacitación para réplica de talleres de cultura de la legalidad
- *Networking*.

En términos generales, las estrategias de vinculación con los distintos sectores siguieron un flujo estándar de ventas:

1. Identificación de potenciales *leads*.
2. Convocatoria a reuniones de primer contacto con *leads*.
3. Reunión para creación de oportunidades, donde se presentó la importancia del tema y de sumarse a la campaña y la relevancia de la participación del sector.
4. Envío de información detallada y “carta de buena intención y nivel de compromiso”
5. Definición de participación a través de la “carta de buena intención y nivel de compromiso”
6. Seguimiento
7. Cierre exitoso o cierre fallido.

Así mismo, y con la intención de potenciar los impactos, se convocó a cada sector por separado (en orden, empresas, cámaras empresariales, organizaciones de la sociedad civil y universidades).

Los tiempos de respuesta de cada organización fueron muy diferentes y estaban sujetos a múltiples variables. Algunas organizaciones y universidades acomodaron la campaña desde septiembre, directamente en su calendario escolar y de actividades programadas. Otras organizaciones se sumaron con actividades casi al final de la campaña, mientras que algunas otras lo hicieron a través de activaciones en diciembre que incluso se llegaron a extender hasta febrero del 2019.

Así mismo, dada la sectorización planteada, se desarrollaron materiales particulares para cada tipo de actor¹⁷. A continuación, se detallan las actividades especialmente diseñadas como parte de la estrategia de vinculación, así como las particularidades de la estrategia por cada sector.

¹⁷ Para mayor detalle acerca de los materiales desarrollados para cada sector, véase anexo 7.4 Materiales Multisector

2.7.1 Relación contractual con Hagámoslo Bien

En el 2017, al momento de enviar la propuesta, se tuvo un primer contacto con Hagámoslo Bien, quienes realizaron una contrapropuesta para la realización del proyecto en conjunto. Con esto en mente, durante la planeación del proyecto, se consideró a Hagámoslo Bien como *subaward* para la planeación e impartición de Talleres de Cultura de la Legalidad y Corrupción a Empresas y OSCs.

La presentación de la campaña Soy Honesto Hoy significó un conflicto dada la similitud y la competencia potencial de la campaña con los objetivos de Hagámoslo Bien. Por lo tanto, se realizó una negociación entre los equipos y presidentes tanto de Hagámoslo Bien como de Consejo Cívico, con la participación de Carolina Alvear, consultora en relaciones institucionales, posicionada en Nuevo León y con años de experiencia dedicada a la vinculación y relaciones públicas. Este contexto local particular, de dos organizaciones tan cercanas, pero que tuvieron diferencias conceptuales sobre el proyecto impulsado por USAID por el intermedio de Consejo Cívico, generó un retraso para poder armonizar las relaciones entre ambas partes, así como definir claramente líneas de cooperación y de beneficio para ambas organizaciones.

Finalmente, y como se previó originalmente, Hagámoslo Bien colaboró en la planeación e impartición de talleres a empresas y OSCs, que, además, permitiría a la organización implementar servicios como el programa Bien en tu empresa, así como otros servicios relacionados con la Cultura de la Legalidad. También formó parte del Grupo Coordinador que le dio seguimiento a la campaña a lo largo de toda la planeación y ejecución del proyecto.

2.7.2 Intranet

El *Intranet* fue un espacio de acceso restringido alojado en el sitio web del movimiento. Este fue diseñado con la intención de que los aliados encontraran toda la información relacionada con el movimiento y les presentaba la oportunidad de compartir y conocer las experiencias y los resultados que otras organizaciones que son parte del movimiento han tenido.

Los miembros de este espacio tenían acceso a:

- Material de Identidad gráfica de “Soy Honesto Hoy”

- Materiales audiovisuales y aplicaciones de la campaña.
- Información general sobre cursos y talleres
- Casos de éxito en materia de combate a la corrupción dentro de otras organizaciones
- Historias de corrupción cotidiana
- Autodiagnóstico de Honestidad

Así mismo, podían:

- Compartir sus propios casos de éxito
- Compartir cómo estaban implementando el movimiento en su organización
- Compartir dudas e impulsar proyectos de colaboración con otras organizaciones.

2.7.3 Talleres de Cultura de la Legalidad

Con el objetivo de sensibilizar y brindar conocimientos generales sobre Cultura de la Legalidad, sistemas de integridad y mecanismos anticorrupción a colaboradores de las instituciones aliadas, y así fortalecer la continuidad del movimiento, se colaboró con Hagámoslo Bien para el diseño y la impartición de una serie de talleres enfocados en los diferentes sectores participantes¹⁸.

Ambos talleres se diseñaron en dos módulos distribuidos en cuatro horas con los siguientes contenidos:

- **Módulo 1. Punto de Partida:** Capacidades por fortalecer. Toma de decisiones, conciencia del bien común, diálogo y colaboración.
- **Módulo 2.** El rol de la empresa u organización en la lucha anticorrupción.

Para los diferentes participantes, se contemplaron los siguientes resultados:

1. La identificación de los elementos con los que si contaban o los que les hacían falta para tener un sistema de transparencia sólido.
2. El desarrollo de consciencia personal, primero, y organizacional, después, para llevar a cabo cambios substanciales en las prácticas que se llevaban a cabo en algunas de las empresas que participaron.

Para los diferentes aliados, se propusieron fechas durante los tres meses de campaña. Así mismo, se propusieron talleres especiales para los aliados que así lo requirieron.

¹⁸ Para mayor detalle, véase Anexo 7.6 Talleres de Cultura de la Legalidad y Anticorrupción

2.7.4 Talleres de capacitación en el uso de los elementos de la campaña e Intranet

Con la intención de facilitar el uso de los materiales de la campaña y mantener una alineación de estos, se diseñó en colaboración con Tarín Contreras Comunicación y Shot Studio un taller de capacitación para las empresas y organizaciones.

Este taller estuvo dirigido al equipo operativo de áreas de marketing y comunicación, con la intención de estar centrados en la operación de los materiales.

Estos talleres tomaron como base el Manual de Identidad de la Campaña y se explicaron las distintas particularidades del uso de la identidad. Así mismo, el contenido del Intranet se centró sobre el contenido de dicho espacio, así como los materiales que se podrían encontrar.

Los talleres estuvieron disponibles para los distintos aliados durante cuatro fechas programadas.

2.7.5 Vinculación con empresas

El proyecto original definió una participación meta de 30 empresas, y los requerimientos implicaban la aportación de \$55,000.00 pesos por parte de ellas. Es por ello por lo que la vinculación con empresa era una actividad clave dentro del marco del movimiento.

La integración al equipo de trabajo de la consultora responsable se realizó un mes después de iniciadas las actividades del proyecto, por lo que los trabajos en cuanto a definición y acciones ya estaban avanzados; sin embargo, se pudieron ir integrando algunos temas específicos para el público de las empresas o el involucramiento de otras organizaciones de la sociedad civil.

En términos de proceso, se propuso el siguiente plan de trabajo:

CONSEJO CIVICO CAMPAÑA DE DESNORMALIZACION DE LA CORRUPCION

AR TEAM	PLAN DE TRABAJO RELACIONES PUBLICAS 2018												2019	
	Abr	May	Junio	Julio	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb			
Actividades de Estrategia de Venta														
Proporcionar información para talleres de Insights con empresas	■													
Listado de acciones de participación de las empresas														
Listado de 40 empresas para participación de insights y campaña	■	■												
Participación en Taller de Insights con empresas y Pymes		■	■											
Estructura, enfoque y revisión de presentación de la iniciativa con TC			■											
Depuración de listados de empresas y contactos			■	■										
Participación en 2 reuniones de coordinación CC, Martes y Jueves			■	■										
Envío de presentación por mail con invitación al 26/06			■	■										
Llamadas y reuniones de presentación y confirmación para evento 26/06			■	■	■									
Diseño de formatos, cartas compromiso y contrato de patrocinio [legal CC]			■	■										
Diseño de agenda y dinámica de evento 26/06			■	■										
Evento de Presentación de Campaña					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones operativas con Equip CC			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones de coordinación CC, Tarín, Xavier, ART			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones con Cámaras y Embajadores por parte del Consejo Cívico					■									
Reuniones individuales de venta y cierre de compromiso					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Participación en diseño de evento de lanzamiento de Campaña					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Invitación y confirmación de participantes de IP a evento de Lanzamiento					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evento de Lanzamiento de Campaña														
Proceso de seguimiento con empresas														

Imagen 12. Esquema de trabajo propuesto para la vinculación con empresas

En términos del diseño de empresas, y a solicitud del Consejo Cívico, se seccionaron las empresas en grandes, de 50 a 250 colaboradores y menos de 50 colaboradores

La coordinación a partir de la integración al equipo de diseño de concepto y campaña se dio de forma fluida y esto facilitó las sugerencias que se podrían hacer para el tratamiento de la información especialmente con las empresas.

Una de las tareas iniciales fue realizar el listado de 50 empresas y responsables adecuados para solicitar una reunión presencial y presentar la campaña.

Así mismo, a través de las cámaras empresariales se logró contactar a 37 desarrolladores urbanos de la localidad.

En términos específicos, el proceso de invitación a empresas implicó las siguientes actividades:

1. Se contactó vía correo electrónico y vía telefónica para confirmar si los contactos individuales eran los indicados para atender la invitación. Este primer acercamiento

permitió presentar al Consejo Cívico a aquellas empresas que no lo conocían, y luego hacer la introducción de la campaña anticorrupción.

2. Se realizaron dos desayunos a los que asistieron los representantes de 45 empresas en donde se dio a conocer todo el material del concepto de comunicación y la campaña publicitaria “Soy Honesto Hoy”.
3. Se realizaron visitas individuales con aproximadamente 50 empresas, durante un mes y medio.
4. En algunos casos, se realizaron visitas hasta en tres ocasiones para dar seguimiento y lograr el convencimiento para la participación.

De manera general, se esperaba que las empresas apropiaran la campaña y la usaran dentro y fuera de sus instalaciones para ampliar el mensaje y así promoverla. Para ello, las empresas tendrían acceso al *Intranet*, donde tendrían acceso a los materiales desarrollados para la campaña.

Al cierre, se logró la vinculación de las siguientes **31** empresas:

- Arca
- Axtel
- Cemex
- CINTERMEX
- Farmacias del Ahorro
- Gibraltar
- Grupo Promax
- Heineken
- Home Depot
- Coflex
- Prolec
- Sigma Alimentos
- Teleperformance
- Ucalli
- Xignux
- Grupo hotelero Prisma
- Frisa
- Tarín Contreras Comunicación
- Proshow
- MPV Management

- Grupo Ormex
- Victoria Films
- Great Plan
- Avanza
- Quálita Alimentos
- Bydsa
- Viakable
- Voltrak
- Scharder Camargo
- Fibra Inn
- Shot Estudio Identidad Digital

2.7.6 Vinculación con medios

La estrategia de vinculación con medios fue diseñada e implementada por Great Plan Consultores, para lo cual se tomaron en cuenta ciertas consideraciones a fin de lograr la mayor cantidad de alianzas exitosas:

- Dado el período electoral y la Copa Mundial de Fútbol 2018, se consideró que julio no sería un mes efectivo para promover la campaña en medios.
- Se programaron los primeros acercamientos a partir de la última semana de julio.
- La sensibilización y la participación de los medios debía fortalecer el lanzamiento de la campaña.
- Se consideró que la suma de *personas de renombre en la escena local* se convertiría en un argumento de promoción poderoso para fortalecer el proceso de vinculación, dada su credibilidad, conveniencia comercial y reputación.
- Se delinearon atributos para vinculación con cada medio, entre los que destacan: creatividad, el beneficio que aportaba a la campaña y responsabilidad social.

La estructura de trabajo se dividió en tres etapas con dos semanas de trabajo por etapa, y considerando medios impresos, televisoras y radio. Las primeras 4 semanas sirvieron para generar los primeros contactos y el seguimiento de actores, mientras que las últimas dos se aprovecharon para la implementación y corresponsalías.

Por la naturaleza misma del actor, con los medios se manejó una doble relación: se les respetó como agentes difusores de la noticia, pero también se buscó incluirlos como entes multiplicadores de la causa. Por ello, se tomó especial cuidado en diferenciar dos procesos: 1) la convocatoria a medios con el objetivo de difundir noticias y 2) la

vinculación de medios como aliados a la causa. El primer caso se lideró por la Gerencia de Comunicación de Consejo Cívico bajo los procesos estándar de gestión a través de ruedas de prensa y presentación de materiales. La vinculación como aliados se gestionó por parte de Great Plan Consultores con los *stakeholders* de alto nivel de los principales medios de interés.

En términos generales, el proceso de acercamiento en este segundo caso fue:

1. Entre Great Plan Consultores y el tomador de decisión más importante para invitarlos a sumarse al proyecto como agente multiplicador.
2. Entre el Consejo Cívico, usualmente a través de la Dirección General y la Presidencia, y los medios invitados para exponer el proyecto de manera más extensa.
3. Entre Great Plan Consultores y los medios de manera personal como seguimiento.

Como apoyo para conseguir la participación de los medios en la campaña, se acompañó la prospección con presentaciones en donde se exponía la razón del proyecto, el alcance, concepto rector, catálogo de aplicaciones, propuesta de participación, tiempos y siguientes pasos. Todo esto, acompañado también de una carta por parte del presidente de Consejo Cívico, invitando al medio a unirse al movimiento.

Los niveles de participación en los medios fueron:

- Cobertura noticiosa
- Entrevistas
- Secciones de programas
- Reportajes
- Integración de *branding* a su imagen institucional
- Pauta publicitaria
- Concursos / dinámicas de participación de público
- Producción propia de materiales

Los medios de comunicación aliados fueron:

- El Norte
- Milenio MTY
- El Horizonte

- Publimetro Mty
- Publimetro
- El Porvenir
- ABC Noticias
- Multimedios Televisión
- Televisa Mty
- TV Azteca Noreste
- Dominio FM
- Núcleo Radio Mty
- Frecuencia Tec
- TV y Radio UANL

2.7.7 Vinculación con OSC's

El conocimiento, la experiencia y las relaciones que mantienen con los ciudadanos las OSC's es lo que las convierte en principales aliadas para determinar acciones estratégicas dirigidas a una variedad de segmentos de la sociedad y con enfoque en el apoyo a una causa social.

Para la vinculación con OSC's, como con el resto de los actores, se comenzó por presentarles la campaña antes del lanzamiento oficial. En estas presentaciones se les explicaba la importancia del tema y de la corresponsabilidad entre organizaciones de la sociedad civil, independientemente de su área de acción. Posteriormente se les enviaba la información nuevamente vía correo electrónico y se les hacía una llamada de seguimiento.

A cada OSC se le mandó una "Carta de buena intención" y de compromiso con el movimiento. Con aquellas OSC's que no firmaron carta de buena intención ni contestaron con propuestas propias de implementación de la campaña, se hizo seguimiento durante algunos meses más, en busca de una respuesta positiva.

Las OSC's vinculadas fueron:

- ANCIFEM
- Barra Mexicana Colegio de Abogados, A.C. Capítulo NL
- Cambiando Vidas ABP
- Ciudadanos contra la corrupción

- CEEAD
- Club Rotario de Monterrey
- Centro Eugenio Garza Sada
- Despierta, Cuestiona y Actúa (Ciudadanitos)
- Evolución Mexicana
- Formando Emprendedores (Pequeños Ciudadanos)
- Hagámoslo Bien
- Líderes ciudadanos en Pro de la cultura de la Legalidad
- Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey
- No A Conducir Ebrio (NACE)
- Paz Es
- Porter Tae Kwon Do
- Papalote Museo del Niño
- Planetario Alfa
- Red Papaz
- Reforestación Extrema
- Unión Neoleonesa de padres de Familia
- Vértebra
- Vía Educación

2.7.8 Vinculación con universidades

Para el proceso de vinculación con universidades, se realizaron dos presentaciones con las instituciones previo al lanzamiento oficial de la campaña. Particularmente, la vinculación con universidades estuvo afectada por el período vacacional de sus colaboradores y, de manera general, se retrasó el proceso hasta agosto del 2018.

En la primera reunión, se invitaron a maestros y encargados de temas de Ética e Integridad Académica. En una segunda reunión, se invitaron a directores, rectores y a los responsables de Relaciones Institucionales.

Las universidades invitadas se seleccionaron por ser las más prominentes en el estado y las que cuentan con mayor número de alumnos en activo.

De un total de siete universidades invitadas, finalmente seis se vincularon a través de directivos o profesores¹⁹:

¹⁹ Por razones de tiempo y planeación, no fue posible vincularse formalmente con la Universidad Autónoma de Nuevo León.

- Tecnológico de Monterrey
- Universidad de Monterrey
- Universidad Regiomontana
- TecMilenio
- Universidad Metropolitana de Monterrey
- Facultad Libre de Derecho de Monterrey.

2.7.9 Vinculación con cámaras empresariales.

Como con otros actores, las cámaras empresariales fueron también invitadas previo al lanzamiento. Así mismo, cabe destacar que todas las cámaras invitadas ya contaban con algún tipo de relación con Consejo Cívico.

El proceso de vinculación inicial se dio a través de *desayunos* donde se invitaron a los directores y presidentes de cada uno de los organismos, a través de la Gerencia de Vinculación de Consejo Cívico. Posteriormente, en algunas esta responsabilidad pasó a la Consultora de Relaciones Públicas.

En total, se invitó a ocho cámaras empresariales, de las cuales decidieron vincularse al movimiento:

- Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León (CAINTRA)
- Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Monterrey (CANACO)
- Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda (CANADEVI)
- Confederación Patronal de México, capítulo Nuevo León (COPARMEX)

Particularmente, CANADEVI apoyó en el acercamiento con otras empresas para sumarse a la causa.

2.7.10 Vinculación con gobierno

Si bien de origen se decidió no buscar una vinculación con los gobiernos local y estatal para evitar la contaminación y pérdida de credibilidad de la campaña, sí se realizaron acercamientos con la finalidad de hacer de su conocimiento el movimiento y que no los tomara por sorpresa, prestándose a interpretaciones negativas.

Particularmente, en el marco de ejecución de la campaña existió un intento de apropiación por parte de un político, por lo que se decidió no involucrar más a ningún cuerpo de gobierno ni siquiera en utilizar sus espacios públicos municipales para las actividades artísticas. El marco de la participación de gobierno se delimitó únicamente en materia de seguimiento y solución a las denuncias colocadas en la plataforma de Incorruptible.mx.

2.8 Lecciones aprendidas y buenas prácticas

El proceso de planeación y establecimiento del proyecto fue, posiblemente, el más arduo tanto por su temporalidad como por las diferentes dimensiones que lo conforman. De manera general, se identificaron los siguientes retos:

1. Formación del equipo y mecanismos de gobernanza

- La necesidad de configurar **de manera ágil** un equipo adicional que pueda responder a los tiempos planteados en la propuesta inicial.
- La revalorización de las **cargas** de capacidad operativa ya instalada dentro de la organización.
- La dificultad por integrar un equipo operativo adicional que pueda estar en disposición para ser parte de un proyecto de **corte temporal**.
- La pertinencia de **contar con mecanismos y protocolos claros** de autorización y validación del proyecto.

2. Diseño del proyecto

- Un **diseño colaborativo** entre equipo operativo, consultores y proveedores para asegurar un flujo eficiente entre las colaboraciones.
- La falta de una **línea conductora en materia de investigación** y análisis que permita orientar el levantamiento de información hacia los resultados esperados.
- La misma falta de línea conductora dificulta la **comunicación de los resultados de la investigación** que podrían servir como un elemento clave para la vinculación.
- Una **falta de orientación puntual** a los indicadores clave propuestos originalmente, así como la falta de conocimiento de estos por los actores involucrados, puede significar retrasos significativos en el proyecto.

3. Vinculación

- **Particularidades del 2018 en México**, obligaron al ajuste en tiempos de contacto con diferentes actores.
- La falta de materiales **tangibles** pudiera representar una dificultad el proceso de vinculación con diversos actores.
- Aunque en lo general el desarrollo de materiales previos al inicio del proceso de vinculación resulta efectivo, existen casos de **incomodidad y rechazo** por parte de potenciales aliados al no sentirse involucrados en el movimiento.
- La duplicidad de apoyos a una misma organización o causa similar significó **molestia y desinterés** de algunos actores.
- En el caso de diversos actores, se identificó que el rechazo a participar se debió, primordialmente, a contar ya con **procesos rígidos** para campañas de comunicación interna.
- **La falta de sectorización** por tamaño de empresa en la cuota solicitada a las empresas significó complicaciones para aquellas consideradas pequeñas y medianas las cuales tienden a contar con flujos de efectivo limitados.

Con base en estos retos, así como en las acciones que se consideraron como efectivas, se obtuvieron las siguientes lecciones, buenas prácticas y recomendaciones:

1. Es deseable articular **un equipo estratégico** experimentado, multidisciplinario, bien relacionado y con amplio margen de acción para poder dar soporte al proyecto. Se sugieren al menos estos puestos:
 - Un(a) Consultor(a) de Marketing
 - Un(a) Consultor(a) en Procuración y Vinculación y/o Relaciones Públicas
 - Un(a) Gestor(a) de proyectos
2. Es recomendable evaluar las **capacidades propias de la organización** previo al inicio de la estrategia de reclutamiento y selección con el objetivo de identificar aquellas áreas ya existentes que requerirán mayor apoyo durante el proyecto.
3. Condiciones tales como el pago por honorarios, así como un contrato por tiempo definido puede **desincentivar a perfiles adecuados**. Es por ello, que conviene estructurar una oferta de valor atractiva para los perfiles de interés de tal manera que cubra sus **necesidades** al momento de la contratación y les ofrezca un **potencial de crecimiento** en el mediano y largo plazo.

4. El perfil de consultores **altamente especializados**, así como perspectivas de tiempo y restricciones del contexto sociopolítico pueden llevar a realizar y aprobar modificaciones a los **procesos establecidos de licitación**. En estos casos, es clave buscar mantener rigurosidad en la selección de consultores, así como de buscar perfiles que cuenten con **experiencia y compromiso** en los temas a trabajar.
5. La contratación de **proveedores** deberá de privilegiar la confianza y el compromiso de estos, con miras a considerarlos y sumarlos como aliados al proyecto.
6. Dados los cambios en el contexto y los aprendizajes generados, es conveniente **diseñar una estrategia de contratación holística** que permita replantear el equipo previsto para la operación del trabajo.
7. La **investigación de los posibles miembros de los Comités Estratégico y Técnico** con el objetivo de fortalecer el proyecto dada su capacidad, experiencia, profesionalismo y reputación son factores fundamentales para la creación de una cultura de compromiso y credibilidad en el proyecto.
8. Compartir el proceso de toma de decisiones, protocolos y de trabajo tanto al equipo operativo como a consultores y proveedores **fortalece y hace más eficiente** el proceso de desarrollo del proyecto.
9. Dado que la planeación orienta y, en muchos casos, repercute directamente en el éxito o fracaso de la implementación, se sugiere **designar al menos 12 meses para la etapa de planeación del proyecto** con la intención de minimizar incertidumbre y posibles errores en el futuro.
10. En un sentido similar, es clave mantener **alineación a los indicadores clave de desempeño** propuestos en la solicitud de proyecto, a fin de minimizar ineficiencias en la propuesta de acciones y desarrollo de materiales.
11. Asegurar un **diseño participativo de las etapas del proyecto** entre los diferentes involucrados servirá para asegurar un flujo adecuado tanto de insumos como de momentos clave para que los distintos proveedores puedan ejecutar sus procesos.
12. Conviene **definir un líder investigador** que permita estructurar, alinear, documentar y facilitar los distintos procesos de investigación de los participantes, así como asegurar la evaluación de línea base y de impacto del proyecto.

13. Es relevante acompañar desde el punto de vista de la comunicación **la interpretación de resultados cuantitativos con base en la audiencia clave** con el objetivo de trasladar de un lenguaje altamente técnico a formatos sencillos de leer y de entender para hacerlos fácilmente socializables.
14. En el marco de la investigación, **la participación de expertos en talleres** sirve como una oportunidad de relacionamiento que pueden servir como **alianzas estratégicas** tanto para el futuro del proyecto como para la organización.
15. Dados los **ciclos de trabajo durante un año** de diferentes participantes, deben de evaluarse los períodos de vinculación dados posibles procesos de autorización internos, tanto para la aceptación como para el rechazo.
16. En el caso de empresas, a quienes se les exige un donativo, esta evaluación y programación es **clave** dados los procesos típicos de autorización y ejercicio del gasto.
17. Debe de **considerarse y programarse el uso de materiales para facilitar la vinculación** tales como audiovisuales, carpetas, volantes o folletos, entre otros, que permitan conectar de una mejor manera con la audiencia y hacer tangible el objetivo de la campaña.
18. Es recomendable evaluar la pertinencia de desarrollar espacios previos al lanzamiento oficial para recibir **retroalimentación de posibles aliados** con el objetivo de facilitar el proceso de apropiación del proyecto.
19. En un sentido similar, es recomendable **definir un espacio de tiempo para evaluar en colaboración con posibles aliados el concepto creativo** desarrollado por la campaña.
20. La segmentación, análisis y el desarrollo de materiales y discursos **personalizados** facilita el encuentro de objetivos en común con los actores meta.
21. La gestión individual y la **identificación de tomadores de decisión** al interior de las organizaciones que se busca contactar es clave para **facilitar y acelerar** el proceso de vinculación.

Capítulo 3. Call to action

Objetivo: Llevar a cabo las acciones para alcanzar los objetivos del proyecto.

El trabajo extenso que se realizó para el proceso de planeación y preparación de *Soy Honesto Hoy* permitió orientar el proceso de la ejecución posterior y definir grandes parámetros a través de los cuales este debía de desarrollarse. Por su parte, el proceso mismo de ejecución obligó a ajustes no previstos en la planeación del proyecto. Así mismo, permitió observar tanto el logro de resultados previstos como otros que no estaban contemplados.

Este capítulo tiene el objetivo de exponer las acciones y los principales resultados de los diferentes componentes de la planeación del proyecto. Para ello, se toma un acercamiento cronológico para enmarcar los tres meses de ejecución de la campaña. Así mismo, se presenta un resumen numérico de los principales resultados e indicadores planteados en el proceso de ejecución, y los retos y las lecciones aprendidas que surgieron particularmente de este momento.

3.1 Evento de lanzamiento

El lanzamiento público de *Soy Honesto Hoy* se llevó a cabo el 19 de septiembre del 2018 en el Lobby de CINTERMEX.

El evento tuvo como objetivos:

1. Presentar y dar un inicio formal al movimiento a *stakeholders*, aliados y medios
2. Generar emoción y hacer un llamado al inicio de las acciones de todos los aliados.
3. Presentar las diferentes actividades a llevarse a cabo en el marco de los tres meses de campaña.

Para ello, se definieron dos momentos para dos públicos distintos:

1. **Rueda de prensa con medios de comunicación:** Con el objetivo de potenciar a través de medios impresos y digitales el llamado a la unión a *Soy Honesto Hoy*.
2. **Stakeholders y aliados:** Para dar formalmente a conocer el movimiento e invitarlos a sumarse al mismo.

De manera coyuntural, el evento de lanzamiento aprovechó la instalación del “Laberinto de la Honestidad” y contó con la participación de las siguientes personalidades:

1. Jesús Herrera Casso, Presidente del Consejo Cívico
2. Sandrine Molinard, Directora General del Consejo Cívico
3. Francisco Porras, Presidente de PazEs
4. Sergio Gutiérrez, ExDirector General de The Home Depot México²⁰
5. Violeta de la Parra, Maestra de Ceremonias

Este evento enmarcó las acciones públicas del movimiento durante los siguientes tres meses de campaña.

Con base en los objetivos planteados en el proceso de planeación, se realizaron las siguientes actividades:

- **Convocatoria y asistentes:** Se determinó como público objetivo del evento de lanzamiento a los aliados directos en la operación, así como miembros de Consejo Cívico, así como a cinco asistentes considerados de alta importancia para el proyecto. A través de correo electrónico y seguimiento telefónico, se convocaron entre 150 y 200 personas.
- **Convocatoria mediática:** Con el objetivo de potenciar el impacto del lanzamiento público, se realizó una convocatoria a medios de la comunicación con base en el directorio con el que ya contaba Consejo Cívico para distintas presentaciones. Así mismo, se reforzó la convocatoria con apoyo de Great Plan Consultores.
- **Materiales audiovisuales utilizados:** El evento de lanzamiento fue la oportunidad para mostrar los diversos materiales que se habían desarrollado hasta ese momento para la campaña. Particularmente, se utilizaron tres materiales:
 - Cineminuto “El lugar más feliz del mundo”.
 - Presencia de Logotipos de instituciones y empresas aliadas al momento.
 - Presentación en Microsoft PowerPoint introductoria de la campaña.

²⁰ Al momento del evento, Sergio Gutiérrez seguía en el rol de Director General de The Home Depot México.

- **Montaje²¹**: El montaje del evento se llevó a cabo en colaboración entre Consejo Cívico, TC, Verde Vereda y ProShow²². El montaje utilizó:
 - Pantalla para la presentación de elementos audiovisuales.
 - Iluminación
 - Mesas tipo coctel.
 - Catering.

Los principales resultados del evento de lanzamiento fueron:

- **Asistentes totales**: 111 personas.
- **Menciones en medios**: 29
 - ABC
 - El Norte – Grupo Reforma
 - Multimedios
 - El Financiero
 - Televisa Monterrey
 - El Porvenir

3.2 Campaña en medios urbanos y digitales

Con el lanzamiento del movimiento, se dio inicio a la actividad pública en medios urbanos durante tres meses y medios digitales durante 11 meses. Se muestran las principales actividades para la ejecución de la campaña a través de estos recursos.

3.2.1 Urbanos

La selección de los sitios para colocar las carteleras se realizó tomando en consideración las avenidas más transitadas y representativas de Monterrey, Apodaca, Guadalupe, Escobedo, San Nicolás y Santa Catarina, para ser instaladas el 19 de septiembre del 2019 y se mantuvieron durante los tres meses de campaña²³.

Con el inicio del movimiento el 19 de septiembre del 2018, se instalaron **siete carteleras impresas y cinco carteleras digitales**. A partir de octubre del mismo año, se instaló

²¹ Para el detalle del diseño de montaje y catering, véase Anexo 8.1 Evento de lanzamiento.

²² Verde Vereda y ProShow participaron como apoyo a la gestión y la conceptualización realizada tanto por Consejo Cívico como por Tarín Contreras Comunicación.

²³ Algunas carteleras permanecieron instaladas más allá del 19 de diciembre de 2019 dados los procesos de contratación de las empresas participantes.

una cartelera digital adicional para lograr un total de 13 carteleras alrededor del área metropolitana. Así mismo, en noviembre, a través de las gestiones con Medios de Comunicación, se pusieron a disposición dos carteleras digitales adicionales.

En su conjunto y a través de los tres meses de campaña, las carteleras lograron **37.7 millones de impactos visuales**.



Imagen 13. Imágenes ejemplo de carteleras instaladas

Por su parte, las rutas de autobuses contratadas también se mantuvieron con el diseño de la campaña durante 90 días. Las rutas recorrieron diariamente **1,774 kilómetros diarios** en un funcionamiento de 16 horas. En su totalidad, se sumaron **160 mil km recorridos** y se alcanzaron **8,640 horas de exposición de la campaña al público**.



Imagen 14. Ejemplo de los vehículos con mensajes de campaña

3.2.2 Medios digitales

El 19 de septiembre marcó también la activación de los diversos medios digitales. A diferencia de los medios urbanos, los medios digitales continúan activos, aunque con menor difusión y proyección.

Como se mencionó anteriormente, el enfoque inicial fue el de dirigir a las distintas audiencias al *sitio web*. Posterior al logro de la meta definida como uno de los indicadores clave del proyecto, se realizaron diversas actividades de *engagement*.

Una de las actividades no previstas y que fueron relevantes para dirigir el tráfico de usuario al *sitio web* fue el inicio de publicaciones a través de un *blog* al interior del sitio. Entre las distintas entradas, destacan las que se basaron en las historias recopiladas a partir del estudio antropológico, las cuales lograron conectar a un mayor número de la población.

En particular, el comportamiento de los usuarios diarios en el sitio web fue el siguiente:



Imagen 15. Acceso de usuarios a www.soyhonestohoy.mx

Así mismo, se identificó el 86.5% de usuarios eran nuevos y sólo 13.5% regresaban al sitio.

En diciembre del 2018, se cruzó la meta de **25 mil visitas**, al alcanzar un total de **25,311**. A febrero del 2019, se alcanzaron **30,413 visitas** al sitio web, con un pico en noviembre de 2018, el cual coincide con un mayor gasto en pauta de Redes Sociales.

Las páginas más visitadas dentro del sitio web fueron:

1. Página principal: 6,888 visitas
2. Blog - Vender facturas es un negocio redondo: 2,172 visitas
3. Blog – Voy a hacer lo que sea para pasar la materia: 1,635 visitas
4. Sección – Qué puedo hacer: 1,466 visitas
5. Blog – Ni modo que denuncie a mi familia: 1,332 visitas

Por su parte, las redes sociales tuvieron el siguiente comportamiento:

1. Facebook:

	 Audiencia	 Publicaciones	 Awareness	 Interacción	 Impresiones	 Clics	 Gasto total
SEPTIEMBRE	980	54	350	1.2K	106K	761	\$1,666
OCTUBRE	1,707	330	1,980	8.6K	811K	12K	\$10,732
NOVIEMBRE	2,091	425	2,310	8.6K	769K	20K	\$ 17,550
DICIEMBRE	2,196	104	576	2.9K	186K	3.5K	\$4,000
ENERO	2,258	128	294	1.2K	60K	1.5K	\$0
FEBRERO	2,278	54	113	750	41K	920	\$0

Imagen 16. Comportamiento y gasto en Facebook

Posterior al lanzamiento, noviembre de 2018 fue el mes con mayor actividad generada en términos de publicaciones. Esto coincide tanto con la repetición de materiales audiovisuales, así como con la capacidad de replicar el contenido (imágenes y videos) desarrollado previamente como resultado de distintos eventos. Si bien la página de Facebook de *Soy Honesto Hoy* continúa vigente, el cierre de la campaña significó también la reducción del gasto en pauta, por lo que se mantuvo la audiencia generada en los tres meses anteriores y se logró un nivel menor de impacto en sus diferentes variantes.

Particularmente en términos de *post* en Facebook, se obtuvieron los siguientes resultados.

1. **Mayor número de interacción (294):** Miniserie “La Barbería” (9 de octubre de 2018).
2. **Mayor número de interacción – post promocionado (4,400):** Presentación de la Miniserie “La Barbería” (6 de noviembre de 2018).
3. **Mayor número de clics – imagen (181):** Participación en San Pedro de Pinta (7 de octubre de 2018).
4. **Mayor número de alcance orgánico (7,000):** Invitación al Laberinto de la Honestidad (13 de octubre de 2018).
5. **Mayor número de alcance pagado (90,000):** Video Farid Dieck – *Influencer* (16 de noviembre de 2018).

En resumen, Facebook presenta los siguientes indicadores:

Tabla 3. Resumen de indicadores de Facebook

Seguidores	2,278 usuarios
Alcance	1,900,000 impresiones
Interacción	67,600

2. Twitter

Twitter no fue una red social considerada como clave para el desarrollo del proyecto. A pesar de ello, sí se generó un perfil para el movimiento (@soyhonestohoy) a través del cual se compartieron diversos materiales, así como se apoyó a la dirección del tráfico al sitio web.

El comportamiento en Twitter fue:

	 Seguidores	 Publicaciones	 Awareness	 Interacción
SEPTIEMBRE	111	36	14	173
OCTUBRE	205	145	31	294
NOVIEMBRE	243	99	10	210
DICIEMBRE	260	37	18	74
ENERO	280	27	21	100
FEBRERO	306	30	2	73

Imagen 17. Comportamiento en Twitter

Cabe destacar que en esta red social no se destinó pauta, por lo que sus indicadores no tuvieron crecimientos tan relevantes como otras.

Los contenidos más destacados en Twitter fueron:

1. **Mayor número de likes y retweets (47 y 22, respectivamente):** Video de Farid Dieck (16 de noviembre de 2018).
2. **Segundo contenido con mayor número de retweets (13):** Llamado al movimiento (20 de septiembre de 2018).

En resumen, los principales indicadores de Twitter fueron:

Tabla 4. Resumen de indicadores en Twitter

Seguidores	306 usuarios
Interacción	934

3. Instagram

Instagram fue otra de las redes sociales utilizadas por el movimiento con el objetivo de replicar y dirigir el contenido a distintos usuarios. Particularmente, Instagram es relevante para alcanzar audiencias jóvenes.

El comportamiento mensual en esta red social fue:

	 Seguidores	 Publicaciones	 Awareness	 Interacción
SEPTIEMBRE	124	31	11	245
OCTUBRE	416	183	8	1.6K
NOVIEMBRE	596	141	0	1.2K
DICIEMBRE	1K	51	3	1K
ENERO	1.3K	37	13	844
FEBRERO	1.3K	54	6	652

Imagen 18. Comportamiento en Instagram

De manera similar a Twitter, a esta red social no se le asignó gasto en pauta, aunque su crecimiento fue fortalecido por el formato mismo de la red.

Los contenidos más relevantes en Instagram fueron:

1. **Mayor número de likes, interacción y comentarios (103, 110 y 7, respectivamente):** Video Rorro Echávez (10 de diciembre de 2018)
2. **Segundo contenido más destacado (55 likes, 56 interacciones, 1 comentario):** Mural (9 de enero de 2019)

Los principales resultados en esta red social fueron:

Tabla 5. Resumen de indicadores en Instagram

Seguidores	1,330 usuarios
Interacción	5,600 interacciones

4. LinkedIn

Por su naturaleza, LinkedIn es una red social dirigida a un público con actividades profesionales, tanto individuales como corporativas.

En términos generales, LinkedIn sirvió para potenciar y replicar los contenidos hacia estas audiencias. En esta red social, se lograron **3,241 interacciones con usuarios y 90 interacciones con empresas.**

3.2.3 Otros medios

1. Laberinto de la Honestidad²⁴

El Laberinto de la Honestidad se mantuvo en el Lobby de CINTERMEX durante los tres meses de campaña. Dado el uso de equipo tecnológico, así como del desgaste de propio de la instalación, requirió de realizar visitas con relativa frecuencia.

Sin embargo, el proceso de diseño del Laberinto de la Honestidad no contempló la operación, ni en términos de personal ni en gasto ni posicionamiento. Por consiguiente, este fue un proceso de alta importancia, mismo que no se tomó en cuenta de origen, y cuyo ajuste provocó molestias y complicaciones a los participantes.

Como resultado principal, el Laberinto de la Honestidad tuvo **36,000 visitantes.** Sin embargo, y dado el nivel de gasto (tanto real como de donativos), vale la pena evaluar la pertinencia de acciones creativas como esta durante la ejecución de la campaña.

²⁴ Se le considera como un medio dada la permanencia durante los tres meses de campaña.

2. Radio y audiovisuales

De manera adicional a la pauta y contratación tanto de medios digitales como urbanos, la gestión de vinculación permitió tanto la cobertura como la participación, principalmente, en radio. Las presentaciones en estos medios fueron:

Tabla 6. Presentaciones en medios del Área Sociedad sin Corrupción

Frecuencia Tec
El Chal Informativo de la UR
La Grillotina con Mario Gámez
Reportaje Historias de la corrupción para Aristegui Noticias
Programa de radio La Ciudad que te Mueve en Grupo Epsilon (ABC)
Vídeo dedicado a los murales en Metrorrey

La misión: Que corrupción no sea 'normal'

LEONARDO GONZÁLEZ
Y JUAN CARLOS RODRÍGUEZ

Para promover la honestidad y el rechazo a la corrupción, el Consejo Cívico y otras 50 organizaciones civiles, empresariales y religiosas lanzaron ayer el movimiento "Soy Honesto Hoy".

Se buscará que los ciudadanos reflexionen sobre las consecuencias de la corrupción durante los próximos tres meses, con más de 90 actividades culturales en espacios públicos, que van desde obras de teatro, literatura, música, danza en flash mobs y murales.

Las actividades están basadas en situaciones de corrupción reales a las que se han enfrentado ciudadanos, que fueron recopiladas durante una investigación de nueve meses.

"La corrupción no es ni



Jesús Herrera, presidente del Consejo Cívico, presentó el movimiento "Soy Honesto Hoy" en Cintermex, donde se abrió la instalación del Laberinto de la Honestidad.

cultural ni parte de nuestro ADN", expresó Jesús Herrera, presidente del Consejo Cívico, en el arranque del programa en Cintermex, "es más bien un hábito social que ha permeado en todos los secto-

res, pero no es invencible, y la mejor manera de comenzar el cambio es por uno mismo.

"Nuevo León es líder en muchos rubros, y con este liderazgo buscamos impulsar que nuestro Estado sea ejemplo de

honestidad a nivel nacional".

En Cintermex fue abierto al público el Laberinto de la Honestidad, una instalación que reta al ciudadano a tomar decisiones honestas o corruptas.

"Queremos empezar a demoler", dijo Sandrine Molinard, directora del Consejo Cívico, "esta realidad alterna que se ha ido construyendo, del País donde no pasa nada, donde el que no transa no avanza."

"...La corrupción no es normal, lo normal es ser honesto".

Aunque las actividades del proyecto sólo durarán tres meses, el objetivo del Consejo Cívico es dejar un precedente para que la cultura anticorrupción continúe en la sociedad regiomontana.

Anuncian acciones
PÁGINA 3

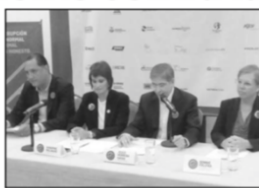
Inician movimiento contra la corrupción 'Soy honesto hoy'

Más de 50 organizaciones sociales, académicas, empresariales y religiosas conforman el movimiento "Soy Honesto Hoy" y para cerrar la puerta a actos de corrupción cotidianos.

Jesús Herrera Casso, presidente del Consejo Cívico, dijo que la corrupción no es cultural ni parte de nuestro ADN, sino un hábito social que permea en todos los sectores pero que no es invencible.

"Con esta movilización pretendemos tocar la conciencia ciudadana desde lo más básico; el dilema entre decidir ser corrupto o hacer lo correcto", expresó.

Dijo que en México el 14% del ingreso promedio anual es destinado a pagos extraoficiales, y el



'Se busca despertar la conciencia ciudadana'

33% vive con el salario mínimo, de acuerdo con la investigación México: Anatomía de la Corrupción del Instituto Mexicano de la Competitividad.

Subrayó que con este movimiento empiezan a reforzar la honestidad como valor indispensable para combatir la corrupción.

Por su parte la directora de este organismo, Sandrine Mollinard, resaltó que la corrupción es uno de los dos problemas que más preocupa e indigna a la población, e invitó a todas las personas, organizaciones, colectivos, empresas a que se unan a este movimiento y cortar los hilos de la corrupción.

"Con el inicio de "Soy Honesto Hoy" inicia una

serie de más de 90 actividades artísticas de teatro, música, danza, pintura de murales y literatura que se llevarán a cabo a lo largo de tres meses en toda la zona metropolitana con el tema de la honestidad", explicó.

En el lobby de Cintermex se instaló el laberinto de la honestidad en donde los visitantes pueden interactuar con situaciones y dilemas de corrupción para enfrentar las consecuencias.

Con este movimiento, los participantes buscan lograr un impacto positivo en la conciencia colectiva para desnormalizar la corrupción, reflexionar y ser parte del cambio.

(IGB)

Imagen 19. Recortes de las publicaciones generadas por el evento

3.3 Intervención en la estructura social a través de actividades artísticas

Durante los 3 meses de campaña, se vivieron en diferentes puntos de la ciudad las diversas intervenciones artísticas que fueron propuestas y diseñadas como parte del Plan de Comunicación Estratégica.

En términos generales, el número de actividades realizadas por mes fue el siguiente:

Tabla 7. Actividades artísticas por mes

Actividad Artística	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Orgullosamente Regio	2	4	1	1	8
Dilo sinceramente, con honestidad	0	8	9	1	18
Hacer lo posible	5	14	12	0	31
La carpa del dilema	3	19	16	2	40
Total	10	45	38	4	97

Destacan, por un lado, el número de presentaciones de "La carpa del dilema", así como un mayor enfoque en los meses de octubre y noviembre, dado una mayor concentración de las actividades artísticas.

A continuación, se presentan los principales resultados de las actividades artísticas y urbanas, tomando como métricas de referencia el total de presentaciones, asistentes y espacios donde se llevaron a cabo.

3.3.1 “La carpa del dilema”

“La carpa del dilema” fue la actividad artística que más presentaciones tuvo durante los tres meses de campaña. Su formato, así como el apoyo de particularmente de las Plazas Sendero y el Festival Santa Lucía, permitió su difusión constante.

Tabla 8. Número total de presentaciones “La carpa del dilema”

Ubicación	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
CEDART ALFONSO REYES			2		2
CINTERMEX		2			2
ESFERA			1	1	2
FESTIVAL SANTA LUCIA		2	5		7
INSTITUTO R. DE HOTELERIA			1		1
METRRORREY CUAHUTEMOC	1	1	1		3
METRRORREY ZARAGOZA		2			2
PLAZA FIESTA SAN AGUSTIN		2			2
PLAZA LA FE		1			1
PUEBLO SERENA			1	1	2
ROSA DE LOS VIENTOS	1	1			2
SENDERO ESCOBEDO			1		1
SENDERO LA FE		1	2		3
SENDERO SAN ROQUE		2			2
TEC MILENIO LAS TORRES		1			1
UANL ARQUITECTURA			1		1
UANL VISUALES			1		1
UDEM		2			2
UERRE AULAS III	1				1
UMM TORRE IV		1			1
UMM TORRE V		1			1
Total general	3	19	16	2	40

“La carpa del dilema” contabilizó **7,233 asistentes** (180 en promedio por función) durante los tres meses de campaña, y destaca el aumento significativo durante el mes

de noviembre (**3699**), particularmente relacionado por el espacio disponible, de difusión y acceso provisto por el Festival Santa Lucía.

Tabla 9. Número total de asistencia "La carpa del dilema"

Ubicación	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
CEDART ALFONSO REYES			250		250
CINTERMEX		84			84
ESFERA			90	500	590
FESTIVAL SANTA LUCIA		937	2421		3358
INSTITUTO R. DE HOTELERIA			56		56
METRORREY CUAHUTEMOC	170	290	350		810
METRORREY ZARAGOZA		60			60
PLAZA FIESTA SAN AGUSTIN		150			150
PLAZA LA FE		105			105
PUEBLO SERENA			82	150	232
ROSA DE LOS VIENTOS	65	338			403
SENDERO ESCOBEDO			115		115
SENDERO LA FE		132	160		292
SENDERO SAN ROQUE		142			142
TEC MILENIO LAS TORRES		68			68
UANL ARQUITECTURA			65		65
UANL VISUALES			110		110
UDEM		101			101
UERRE AULAS III	50				50
UMM TORRE IV		87			87
UMM TORRE V		105			105
Total general	285	2599	3699	650	7233

3.3.2 “Orgullosamente regio”

“Orgullosamente regio” fue un *flash-mob* diseñado con base en danza típica regional del norte del país. Al ser conceptualizado como tal, este tenía el potencial de sorprender y atraer a un público más amplio en sus diferentes locaciones.

El *flash-mob* tuvo las siguientes presentaciones:

Tabla 10. Número total de presentaciones “Orgullosamente regio”

Ubicación	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
CINTERMEX	1	1			2
ESFERA				1	1
METRRORREY CUAHUTEMOC		1	1		2
METRRORREY ZARAGOZA	1				1
PLAZA FIESTA SAN AGUSTIN		1			1
SAN PEDRO DE PINTA		1			1
Total general	2	4	1	1	8

Así mismo, tuvo un total de **1985 asistentes** (248 promedio por función), y destaca la capacidad de atracción de locaciones como la estación Cuauhtémoc (878) y Plaza Esfera (500).

Tabla 11. Número total de asistentes “Orgullosamente regio”

Lugares	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
CINTERMEX	160	42			202
ESFERA				500	500
METRORREY CUAUHTEMOC		411	467		878
METRORREY ZARAGOZA	120				120
PLAZA FIESTA SAN AGUSTIN		135			135
SAN PEDRO DE PINTA		150			150
Total general	280	738	467	500	1985

Es posible observar parte de la representación en el canal de YouTube del movimiento (<https://www.youtube.com/watch?v=fFsTb6eHM1A>).

3.3.3 “Hacer lo posible”

El repertorio diseñado por ambos músicos de rap y balada también tuvo la facilidad de ser presentado en diversas locaciones, dado el nivel de producción requerido. En total, tuvo **31 presentaciones** y mantiene el mismo comportamiento que otras con respeto a las presentaciones mensuales.

Tabla 12. Número total de presentaciones “Hacer lo posible”

Ubicación	Septiembre	Octubre	Noviembre	Total general
CEDART ALFONSO REYES			2	2
CINTERMEX	1			1
ESFERA			1	1
FESTIVAL SANTA LUCIA		2	3	5
METRRORREY CUAHUTEMOC	1			1
PLAZA LA FE		1		1
ROSA DE LOS VIENTOS		1		1
SENDERO ESCOBEDO			1	1
SENDERO LA FE		1	2	3
SENDERO SAN ROQUE		2		2
TEC MILENIO LAS TORRES			1	1
UANL ARQUITECTURA			1	1
UANL VISUALES			1	1
UDEM		2		2
UERRE AULAS II	1			1
UERRE AULAS III	1			1
UERRE PREPA CENTRO		1		1
UERRE VALLE ALTO		2		2
UMM TORRE II		1		1
UMM TORRE III	1	1		2
Total general	5	14	12	31

En términos de asistencia, “Hacer lo posible” acumuló **2,886 asistentes**, con un promedio de 93 asistentes por función.

Tabla 13. Número total de asistentes "Hacer lo posible"

Ubicación	Septiembre	Octubre	Noviembre	Total general
CEDART ALFONSO REYES			250	250
CINTERMEX	160			160
ESFERA			75	75
FESTIVAL SANTA LUCIA		204	400	604
METRRORREY CUAHUTEMOC	105			105
PLAZA LA FE		78		78
ROSA DE LOS VIENTOS		338		338
SENDERO ESCOBEDO			48	48
SENDERO LA FE		72	145	217
SENDERO SAN ROQUE		110		110
TEC MILENIO LAS TORRES			77	77
UANL ARQUITECTURA			65	65
UANL VISUALES			90	90
UDEM		109		109
UERRE AULAS II	60			60
UERRE AULAS III	55			55
UERRE PREPA CENTRO		77		77
UERRE VALLE ALTO		177		177
UMM TORRE II		98		98
UMM TORRE III	35	58		93
Total general	415	1321	1150	2886

3.3.4 "Dilo sinceramente, con honestidad"

Desde octubre a diciembre del 2018, se realizó un total de **15 sesiones** en **4 talleres** con una duración media total de 10 horas por taller.

Tabla 14. Número total de sesiones “Dilo sinceramente, con honestidad”

Lugar	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
CEDART ALFONSO REYES	4			4
INSTITUTO R. DE HOTELERIA		4		4
METRRORREY UNIVERSIDAD		2		2
ROSA DE LOS VIENTOS	4			4
TEC MILENIO LAS TORRES		3	1	4
Total general	8	9	1	18

Destaca que tanto el número de sesiones como de asistentes se redujo sustancialmente en diciembre (1). “Dilo sinceramente, con honestidad” alcanzó un total de **138 participantes** (7.6 promedio por sesión).

Tabla 15. Número total de asistentes “Dilo sinceramente, con honestidad”

Lugar	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total general
CEDART ALFONSO REYES	32			32
INSTITUTO R. DE HOTELERIA		68		68
METRRORREY UNIVERSIDAD		3		3
ROSA DE LOS VIENTOS	29			29
TEC MILENIO LAS TORRES		4	2	6
Total general	61	75	2	138

3.3.5 Murales

La ejecución de los murales se realizó entre septiembre y diciembre del 2018 en diferentes locaciones de la ciudad.

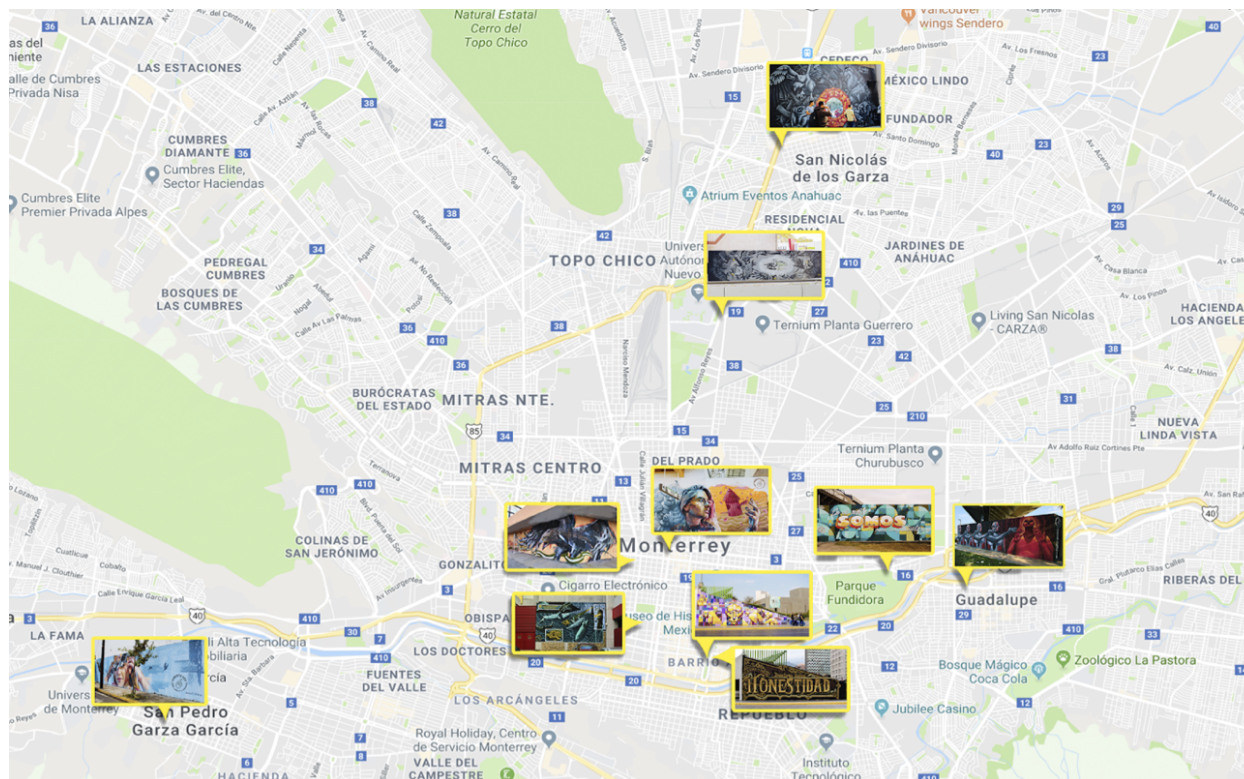
A diferencia de otros procesos, la aprobación y validación de los murales se realizó en las reuniones del Comité Estratégico y Técnico durante la ejecución misma de la campaña. Así mismo, hubo dificultades en su gestión y solicitud de permisos, lo cual retrasó su ejecución llevándola prácticamente al fin de la campaña previsto.

Los murales desarrollados fueron:

Tabla 16. Artistas, ubicación y fecha de ejecución de murales

Artista	Ubicaciones	Fecha de ejecución
Banger y Beo Hake	Estación del metro Zaragoza	17 al 22 de septiembre de 2018
Beo Hake	Estación del metro Eloy Cavazos	17 al 22 de septiembre de 2018
Ácaro y Smok	Exterior de la U-ERRE	1 al 7 de octubre de 2018
Banger y Eskat	Arteaga y Juárez, centro de Monterrey	8 al 14 de octubre de 2018
Smok	Exterior de la estación del metro Zaragoza	15 al 21 de octubre de 2018
Beo Hake y Eskat	Estación del metro Cuauhtémoc	22 al 28 de octubre de 2018
Banger y Smok	Exterior de la estación del metro Y Griega	14 al 20 de noviembre de 2018
Ácaro	Exterior de la estación de metro San Nicolás de los Garza	12 al 21 de noviembre de 2018
Ácaro y Beo Hake	Exterior de la estación del metro San Nicolás de los Garza	13 al 19 de noviembre de 2018
Eskat	Casco Urbano, San Pedro Garza García	17 al 20 de noviembre de 2018

Mapa 2. Ubicación de murales en el área metropolitana de Monterrey



3.4 Acciones y resultados de la Estrategia de Vinculación

3.4.1 Participación en Talleres de Cultura de la Legalidad

Se llevaron a cabo estos talleres tanto en empresas como en organizaciones de la sociedad civil. Estos talleres se extendieron a febrero del 2019 ante el interés de algunos aliados por formar parte de estos.

De manera general, se consideró que el número de asistentes fue bajo y se identificaron dificultades para la convocatoria por cuestiones de la duración del taller, así como en las fechas propuestas.

El contenido del taller se componía de dos módulos, ambos enfocados en fortalecer la toma de decisiones, la conciencia del bien común, el diálogo y la colaboración para una ejercer una Cultura de la Legalidad.

Como se detalló anteriormente, se desarrollaron Talleres de Cultura de la Legalidad tanto

para empresas como para organizaciones. Adicionalmente, se realizó una plática para Becarios CAINTRA en CINTERMEX.

Los principales resultados son:

- **Total de empresas que tomaron el taller: 15**
- **Total de personas capacitadas por empresas: 164**
- **Mayor número de personas capacitadas por empresa (Avanza y Avanza Cd. Juárez): 56**
- **Menor número de personas capacitadas por empresa (GL Consultoría y proyectos, Heineken México): 1**

Tabla 17. Número de asistentes por empresa a Talleres de Cultura de la Legalidad

Empresa	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero 2019	Febrero 2019	Total general
Avanza				33		33
Avanza Cd. Juárez				23		23
Axtel	18	1				19
Cemex	2					2
Empresas Gibraltar	1	1				2
Farmacias del Ahorro		2				2
Frisa	11				4	15
GL Consultoría y Proyectos		1				1
Grupo Hotelero Prisma		2				2
Grupo Promax	6	29	6			41
Heineken México		1				1
Proshow		2				2
Shot Estudio Identidad Digital		2				2
Tarín Contreras Comunicación		2				2
Teleperformance	12				4	16
Total general	51	43	6	56	8	164

Por su parte, el comportamiento en organizaciones fue:

- **Total de organizaciones que tomaron el taller: 18**
- **Total de personas capacitadas de organizaciones de la sociedad civil: 54**
- **Mayor número personas capacitadas por organización (NIC Monterrey): 12**
- **Menor número de personas capacitadas por organización (varias): 1**

Tabla 18. Número de asistentes por organización a Talleres Cultura de la Legalidad

Organizaciones de la Sociedad Civil	Octubre	Noviembre	Diciembre	Febrero 2019	Total general
ANCIFEM AC		1			1
ASIS Capítulo México Norte	1				1
Cambiando vidas ABP		1		9	10
Canadevi	1				1
Club de Niños y niñas		1			1
Consejo Cívico	4	3			7
Emprendedores Sociales Comprometidos A. C.		1			1
Escritor independiente			1		1
ITESM	3				3
Muralista			3		3
Músico y compositor de rap			1		1
NACE			1		1
NIC Monterrey		12			12
Percha Teatro			5		5
Planetario Alfa			1		1
Sin registro			2		2
Teatrista y promotora cultural			1		1
UDEM	1				1
Yco		1			1
Total general	10	20	15	9	54

Finalmente, el taller con Becarios CAINTRA tuvo una asistencia de **153 becarios** y se realizó el 24 de noviembre de 2018.

3.4.2 Acciones generadas por parte de los aliados

Uno de los objetivos de la campaña era que los aliados generaran sus propias acciones de difusión de la campaña, así como promovieran diversas actividades en sus instituciones. Algunos de los resultados son los siguientes.

3.4.2.1 Empresas

De manera general, las empresas que se aliaron a la campaña promovieron a través de diversos medios internos los materiales realizados para el movimiento. Cabe destacar que, de las 120 empresas contactadas en el proceso de vinculación, se logró una participación final de 31, que si bien, fue el compromiso estipulado por el Consejo Cívico ante USAID, apenas un 25% del listado inicial.

De manera general, las empresas aliadas tuvieron dificultades para la implementación de la campaña tanto por temas de disponibilidad de espacios de comunicación internos, como de materiales inicialmente contemplados que pudieran facilitar la difusión.

En este sentido, en el marco de ejecución de la campaña se desarrollaron los siguientes materiales:

1. La adaptación a piezas fácilmente utilizables con la versión nacional del logotipo para el caso de empresas con alcance nacional.
2. Un folleto de las diferentes actividades que podrían estar a disposición de las empresas.
3. Un calendario de actividades y un boletín de programación de las diferentes actividades.

Independientemente de ello, destacan esfuerzos de Axtel, Grupo Promax, Prisma, U – CALLI, Xignus, y CINTERMEX, tanto en su difusión interna como en el número de colaboradores participantes en talleres de Cultura de la Legalidad.

En el caso de Grupo Prisma, además, se identificó que, si bien la difusión interna no fue activada durante el período de la campaña, tras la participación en talleres sí inició un proyecto de transformación estructural de la Ética Corporativa.

Por su parte, Grupo PROMAX, con el fin de reforzar su compromiso con el cuidado de la ética y los valores entre su grupo de empresas (conformadas por Yesera Monterrey, Zinc

Nacional, Panel Rey, Plaforama, Servicios ROVI, Permabase de América y Meremex) impulsó una agenda en favor de la honestidad, con un alcance aproximado de **3,500 colaboradores en todo México**.

Su agenda consistió en:

- Renovar y relanzar el Código de Ética y Conducta, dando paso a “TIP” su línea de ética, fomentando la denuncia de actos que atenten contra sus valores y código.
- Sumarse al movimiento Soy Honesto Hoy
 - A través de la difusión a nivel nacional por medios electrónicos, impresos y la colocación de banners en la entrada de las plantas que cuentan con vista de externos. La comunicación se reforzó con el apoyo de los departamentos administrativo y operativo.
 - Participaron en las capacitaciones donde se promovieron los valores principales de la empresa: la Honestidad, Lealtad, Humildad, Respeto y Responsabilidad.

Grupo PROMAX invitó a sus diferentes áreas para sensibilizarlas en la materia asistiendo a los talleres de Soy Honesto Hoy. Las áreas seleccionadas fueron Legal, Auditoría, Mercadotecnia, Comercial, Abastecimiento y Capital Humano. Se obtuvo una asistencia total de **46 colaboradores**.

Así mismo, debe de reconocerse el rol de **CINTERMEX** como aliado estratégico de la campaña al proveer tanto del Lobby para el Laberinto de la Honestidad y el Evento de Lanzamiento, así como de la promoción de la campaña a través de pantallas y medios internos.

Si bien se alcanzó el número meta en cuanto a vinculación de empresas según lo estipulado en el proyecto original, se identificaron algunos retos en cuanto a su implementación y ejecución. Particularmente, debe de destacarse el proceso de implementación de una campaña interna, en el marco de las áreas de Comunicación Institucional o Interna de las Empresas, cuyos calendarios se definen a inicios de año.

3.4.2.2 Organizaciones de la Sociedad Civil

La naturaleza del movimiento dio pie a que los aliados y colaboradores generaran espacios en sus agendas para compartir el mensaje a diferentes escalas, públicos y dinámicas.

Destacan las siguientes acciones:

- **Despierta, Cuestiona y Actúa** brindó espacio para acompañarlos en sus visitas a las escuelas y platicar acerca del movimiento a través de Ciudadanitos.
- **RED PAPAZ** abrió espacio para dialogar con los padres de familia de algunas escuelas aliadas y usarlos como agentes multiplicadores del mensaje.
- **La Asociación Nacional Cívica Femenina (ANCIFEM) Capítulo Nuevo León**, facilitó la integración a sus grupos con alumnos de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) en donde desarrollaron un concurso de videoclips. Un total de 17 equipos participaron presentando un video en donde conceptualizaban la “Lucha por la honestidad”. Al equipo ganador se le obsequiaron promocionales y un reconocimiento simbólico. Adicionalmente, brindó espacio para platicar acerca de la importancia de la honestidad con el círculo de voluntarias de la asociación.
- **Cambiando Vidas ABP** ofreció un taller especial en el tema de anticorrupción y la campaña Soy Honesto Hoy a profesores y colaboradores de la ONG.

3.4.2.3 Universidad y escuelas

Como parte de su colaboración con el movimiento, dos universidades se sumaron a las actividades:

- **UDEM:** Trabajó una semana con temas de honestidad y corrupción, donde se incorporaron materiales del movimiento. La actividad llevó el nombre de “La Semana de la Integridad.”

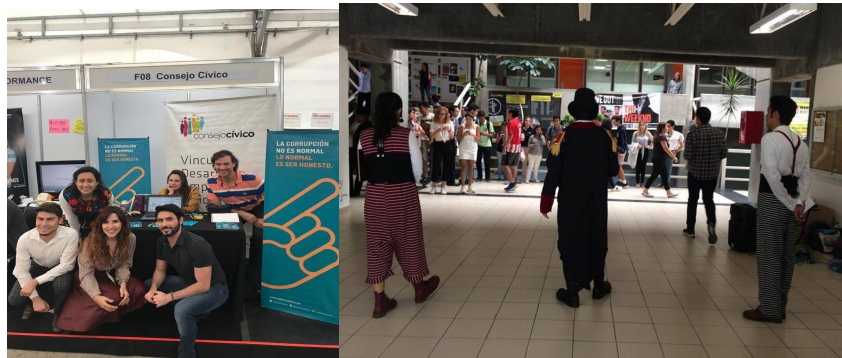


Imagen 20. Actividades realizadas en la Universidad de Monterrey

- **U-ERRE:** Destacó por su participación al realizar un concurso de carteles y uno más de cortometrajes, tomando como eje rector el movimiento Soy Honesto Hoy.



Imagen 21. Actividades realizadas en la Universidad Regiomontana

- **Colegio Himalaya:** Fue el único en su tipo que abrió las puertas a Consejo Cívico para explicar el tema anticorrupción a los niños de quinto y sexto año. También, dentro de una jornada escolar estuvieron promoviendo la honestidad e intercambiando ideas entre sus compañeros y profesores.
- **TecMilenio:** Permitió activaciones artísticas y talleres de Soy Honesto Hoy.
- **Instituto Regiomontano de Hotelería y Turismo y la Universidad Metropolitana de Monterrey:** Permitieron impartir un taller de creación literaria sobre el tema de honestidad y abrieron espacios para las intervenciones artísticas (músicos y *flash-mob*) al igual que la Universidad Metropolitana de Monterrey

3.4.2.4 Cámaras empresariales

Las cuatro cámaras empresariales que decidieron vincularse al movimiento realizaron las siguientes actividades:

- **CAINTRA:** Se apoyó con la gestión para la presentación de un taller de Cultura de la Legalidad a 150 becarios CAINTRA.
- **CANACO:** Colocó material promocional en sus instalaciones, asistió a algunos eventos de la campaña, y puso a disposición sus instalaciones para realizar talleres.
- **CANADEVI:** Ayudó a promover el mensaje entre algunas de sus empresas y miembros, su Director General participó en uno de los talleres.
- **COPARMEX:** Sólo se recibió su incorporación a la campaña.

3.4.2.5 Otros eventos del área Sociedad sin Corrupción en colaboración con Aliados

De manera adicional a las actividades programadas, así como acciones en vinculación con otras instituciones, se tuvieron **7 eventos** donde se colaboró por parte del área Sociedad sin Corrupción.

1. Evento de lanzamiento Atlas de la Corrupción
2. Ted Talk en el Instituto de Contadores
3. Evento "Lucha vs. la corrupción" Facultad de Agronomía de la UANL
4. Presentación de la Investigación de Historias de Corrupción en el Tecnológico de Monterrey
5. Participación y presencia en el Congreso de Integridad Académica y Feria del trabajo de la UDEM.
6. Presentación en primarias con Ciudadanitos
7. Impartición de clases a alumnos de la Licenciatura en Mercadotecnia del Tecnológico de Monterrey acerca de la corrupción en las empresas.
8. Reconocimiento por participación en el Festival Santa Lucía

3.4.3 Premio Soy Honesto Hoy

Con el objetivo de incentivar la participación de los aliados, así como de identificar las principales actividades por parte de estos, contar con documentación y reconocer sus esfuerzos, se lanzó el 30 de noviembre del 2018 el **Premio Soy Honesto Hoy**.

Para participar, los participantes debían registrarse vía el Intranet a más tardar el día 21 de diciembre del 2018 en una de las siguientes categorías:

- **Generales:**
 - **Creatividad e Innovación:** A la empresa u organización que haya realizado las acciones internas o externas más innovadoras y creativas para la difusión de la campaña.
 - **Espíritu de colaboración:** A la empresa u organización que haya realizado y compartido el mayor número de actividades a través del Intranet.
 - **El gran emprendedor:** A la empresa u organización que mayor difusión masiva haya tenido a través de medios o en eventos externos.

- **Sólo para empresas:**
 - **Liderazgo comprometido:** A la empresa que involucró en sus actividades del movimiento a un gran número de su cadena de valor (proveedores, clientes, públicos externos).
 - **Aprendizaje colaborativo:** A la empresa que haya aprovechado en la mejor forma los cursos y el fortalecimiento de sus sistemas de transparencia e integridad.

El Premio Soy Honesto Hoy se entregó en cuatro categorías durante el Evento de Cierre. Los ganadores de este fueron:

- **Creatividad e Innovación:** Grupo Promax
- **El gran embajador:** U-ERRE
- **Liderazgo comprometido:** Cintermex
- **Aprendizaje colaborativo:** Frisa

3.5 Evento de cierre

El evento de cierre de Soy Honesto Hoy se llevó a cabo el 29 de enero del 2019, poco más de un mes después del cierre de actividades generales del movimiento, para evitar que el cierre perdiera impacto entre las festividades decembrinas. La sede fue el Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey (MARCO).

El evento tuvo los siguientes objetivos:

1. Blindar el proyecto a través de un claro mensaje a la comunidad de que se llegó a la finalización del proyecto por parte de Consejo Cívico.
2. Informar de los logros, el impacto y la descripción de los eventos desarrollados.
3. Fortalecer la cultura de la honestidad a través de sensibilizar sobre la importancia de mantenerse en el camino por *desnormalizar la corrupción*.
4. Premiar a los principales aliados y participantes del movimiento.
5. Realizar el pase de estafeta de Soy Honesto Hoy a Hagámoslo Bien.

De manera similar al evento de lanzamiento, el evento de cierre tuvo dos momentos para los distintos públicos:

1. **Rueda de prensa con Medios de Comunicación:** Con el objetivo de potenciar a través de medios impresos y digitales el llamado a la unión a *Soy Honesto Hoy*.
2. **Stakeholders y aliados:** Para informar de los logros obtenidos y generar entusiasmo por la continuidad del movimiento.

El evento contó con la participación de las siguientes personalidades:

1. Jesús Herrera Casso, Presidente del Consejo Cívico.
2. Sandrine Molinard, Directora General del Consejo Cívico.
3. Margaret Spears, Directora Adjunta USAID México
4. Lorenia Canavati, Presidenta del Patronato del Festival Santa Lucía
5. César Montemayor, Presidente del Consejo de Hagámoslo Bien.
6. Violeta de la Paz, Maestra de Ceremonias

Al igual que en el evento de lanzamiento, el evento tuvo una duración aproximada de una hora y contempló un tiempo de *networking* entre aliados al movimiento.

Así mismo, y de manera adicional al recuento de las actividades y la entrega del Premio Soy Honesto Hoy, se destacó también la participación de instituciones que por su aporte en especie, tiempo, espacios físicos, virtuales, culturales y laborales debían de reconocerse. Estas instituciones fueron:

- Axtel
- Avanza
- CINTERMEX
- Centro Cultural Rosa de los Vientos
- Despierta, Cuestiona y Actúa A.C.
- Grupo Acosta Verde
- Hoteles Prisma
- Metrorrey
- Plaza Fiesta San Agustín
- Teleperformance
- Universidad de Monterrey
- Festival Santa Lucía

En términos generales, las acciones del evento de cierre fueron:

- **Convocatoria y asistentes:** La selección de invitados incluyó a Consejeros del Consejo Cívico, afiliados de Consejo Cívico, representantes de todas las empresas que participaron, todos los participantes de los diferentes programas desplegados, y los medios de comunicación. La invitación de todos los invitados se realizó tomando como referencia la realizada para el evento de lanzamiento: a través de mails y llamadas telefónicas de seguimiento.
- **Convocatoria mediática:** La convocatoria a medios se realizó de la misma manera que para el evento de lanzamiento, a través de correos electrónicos ya direccionados que tiene Consejo Cívico en su base de datos.
- **Materiales audiovisuales utilizados:** Al igual que en el evento de lanzamiento, se generaron distintos materiales audiovisuales para efectos de este evento. Particularmente, destacan los siguientes:
 - **Video Resumen:** Registro de actividades de todos los tipos.
 - **Video Numeralia:** Registro de actividades y resultados generales del movimiento.

- **Video Testimoniales:** Video de participantes en talleres de Cultura de la Legalidad de los distintos sectores.

Los principales resultados del evento de lanzamiento fueron:

- **Asistentes totales:** 138 personas.
- **Menciones en medios:** 14
 - ABC
 - El Norte – Reforma
 - Multimédios
 - Milenio
 - El Financiero
 - Grupo Radio Alegría

'Soy Honesto Hoy' llega a 160 mil regios

GABRIELA DIMAS

gdimas@abcnoticias.mx

La campaña "Soy Honesto Hoy" concluyó ayer, luego de impactar a más de 160 mil regios, según datos de sus creadores en el Consejo Cívico.

Esta serie de actividades culturales de concientización sobre los estragos de la corrupción se centró en la población civil, pues no es una actividad ilícita que se limite a las distintas esferas del Gobierno en México.

"Nuestro trabajo ha sido posible gracias a la colaboración constante y comprometida de organizaciones, universidades, empresarios y ciudadanos, quienes nos unimos en este frente que reconoce que ser honesto es una decisión personal", mencionó Sandrine Molinard, directora del Consejo Cívico.

Además exhortó a las autoridades municipales y estatales a buscar un Estado de Derecho para combatir la impunidad y la cultura de la "mordida".

"Toca seguir luchando para que la flama de este movimiento no se apague, para que la semilla dé frutos en las siguientes generaciones sin quitar el dedo del renglón, exigiendo a las autoridades y al mismo tiempo poniendo de nuestra parte como ciudadanos",



La presentación del programa fue en el Museo Marco. FOTO: CORTESÍA

“

Nos unimos en este frente que reconoce que ser honesto es una decisión personal. Toca seguir luchando para que la flama de este movimiento no se apague”.

SANDRINE MOLINARD
DIRECTORA DEL CONSEJO CÍVICO

apuntó la activista ciudadana.

Durante los cuatro meses de actividad se sumaron 94 organismos como empresas locales, asociaciones, casas de estudios, museos, religiosos y medios de comunicación.

Performances, panorámicos, murales, rótulos en transporte urbano, talleres de

cultura de la legalidad, un libro y diversos concursos fueron parte de la aportación de la campaña en la zona metropolitana, ya que cada año 14 por ciento del ingreso doméstico promedio es destinado a pagos extraoficiales, según datos del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

Imagen 22. Recortes de publicaciones en medios del evento de cierre

Un video resumen del evento está disponible en el canal de YouTube del movimiento (<https://www.youtube.com/watch?v=KjZoFmQxmHU>).

3.6 Resumen *numeralia*

Se presenta a continuación el siguiente resumen de resultados del movimiento durante la ejecución de la campaña:

- **Cobertura mediática:** 58 menciones directas de la campaña en medios
- **Visibilidad en medios tradicionales y urbanos:** 15 panorámicos: 37,717,000 millones de impactos. 6 autobuses, 8,640 horas de *exposure*. 6 presentaciones en radio, reportajes e invitaciones especiales.
- **Menciones y asistentes a eventos:**
 - Evento lanzamiento: 29 menciones. Asistentes: 111 personas
 - Evento Cierre: 14 menciones en medios. Asistentes: 138 personas
 - Libro: Asistentes: 37 personas
- **Actividades artísticas:**
 - Musicales: 2,886 asistentes
 - Murales: 10 murales
 - Literarias: 138 asistentes
 - Teatro: 7,233 asistentes
- **Colaboradores de empresas sensibilizados:**
 - 16 empresas **300 empleados**
 - 18 organizaciones **200 personas**
 - 1 taller Fondo Filantrópico CAINTRA **150 jóvenes**
- **Eventos realizados por aliados**
 - 6 universidades colaboraron con eventos cuyo eje rector fue la campaña Soy Honesto Hoy.
 - 5 aliados (empresas, OSC's y profesores) realizaron eventos de honestidad.

- **Digital**
 - Reporte de seguidores
 - Facebook: 2,278
 - Instagram: 1.3 K
 - Alcance
 - Facebook: 1,900,000
 - *Engagement* por red
 - Facebook: 67,600
 - Instagram: 7,246
 - Twitter: 2,544

- **Laberinto de la honestidad:** 36,612 asistentes

3.7 Lecciones aprendidas y buenas prácticas

De una manera similar al proceso de planeación, el proceso de ejecución significó también una serie de retos y aprendizajes para el movimiento y para la organización cuyos impactos deberán de poderse trasladar a otras etapas del desarrollo de iniciativas similares.

Particularmente, se identifican los siguientes:

- La falta de información disponible y actualizada limita la capacidad de difusión de por parte de los aliados, particularmente en un escenario reducido de maniobra.
- La falta de materiales listos para usarse en diferentes ámbitos limita también la capacidad de operación de los aliados.
- Las herramientas digitales y, particularmente, sus objetivos no resultaron apropiados para las audiencias seleccionadas.
- Un amplio enfoque en las audiencias seleccionadas limita la efectividad del movimiento.
- La falta de lineamientos claros pudiera provocar retrasos en la ejecución del proyecto.
- Es necesario mantener flexibilidad en la operación para atender a necesidades propias de ajuste en la planeación.
- Implementaciones creativas de alto costo inicial requieren de un alto costo en operación para asegurar su efectividad.

En términos de aprendizajes y lecciones aprendidas, se sugiere:

1. **Facilitar los materiales para la completa adopción de la campaña** con la intención de promover el uso con el menor impacto posible a la operación de los aliados.
2. Un **enfoque a un menor número de audiencias** pudo haber reducido la carga operativa y, potencialmente, maximizar el impacto del movimiento a través de acciones más enfocadas.
3. Se logró cumplir e incluso superar la meta de menciones de la campaña en medios locales (objetivo original: 60, alcanzado: 67). Esto en gran medida gracias a la **labor de vinculación previa**, pero también a que **Consejo Cívico es un actor ya conocido y relevante** en la esfera mediática, social y política.
4. Por otro lado, y bajo el supuesto de decisión de diversas audiencias, debe de **considerarse las necesidades de los potenciales aliados** para preparar materiales especiales con potencial de trascendencia²⁵.
5. El diseño presupuestario y la aprobación de una campaña **debe de evaluar el potencial impacto y los costos de las actividades en los puntos de contacto**, con el objetivo de maximizar la inversión a aquellos elementos que tengan el potencial de alcanzar una mayor proporción de las audiencias.
6. De manera similar, la **estrategia digital debe de diseñarse con objetivos claros sobre las audiencias meta**, así como las plataformas que tienen más impactos pueden tener sobre las mismas.
7. No obstante, **se logró el objetivo inicial de 25 mil visitas al sitio web** durante el periodo de vida del movimiento. Para ello, fue clave articular la estrategia digital de tal manera que **dirigiera al sitio**, así como la **presencia** de este en distintos materiales.
8. Al diseñar y planear eventos de alta relevancia que marquen inicios, cierres, o etapas, **trabajar sobre fichas que documenten todo el proceso** permite no

²⁵ Particularmente, se reconoce que no fue posible desarrollar un material pedagógico particular para niños y adolescentes y se perdió una oportunidad de conectar con una audiencia con potencial futuro de sostenimiento del mensaje del movimiento.

solo poder rendir cuentas, sino tener identificadas las principales variables que pueden incidir sobre el éxito de cualquier evento, así como poder hacerlo fácilmente replicable.

9. Dados procesos propios de la participación de artistas, es relevante **plantear desde un principio el esquema de colaboración de los artistas, principios y lineamientos** que permitan hacer más eficiente el trabajo.
10. El desarrollo de un **plan de publicaciones**, particularmente en estrategia digital, vinculado a la misma ejecución de las actividades (en creación, en proceso o terminadas) pudiera potenciar la vinculación y el acercamiento a diversas actividades de movimiento.
11. Se considera relevante **adaptar los talleres al giro de cada sector invitado**, particularmente a través de ejemplos y actividades que permitan asimilar fácilmente el mensaje.
12. En el caso de talleres, **diseñar una estrategia de convocatoria efectiva** permitirá considerar tiempos de respuesta y necesidades particulares para maximizar el número de posibles participantes.
13. En esta misma línea, es recomendable **considerar los tiempos, las agendas y la disponibilidad** de los colaboradores de diversas instituciones participantes, con el fin de maximizar el número de participantes.
14. De manera similar, es relevante **compartir una caja de herramientas operable para la creación de materiales** de manera independiente para los distintos aliados.
15. Los puntos anteriores abonan a las principales **razones por las que el objetivo inicial de lograr que 30 empresas tomaran el taller, no se cumpliera**. De las 30 empresas prospectadas se lograron 10; esto a razón, del tiempo de duración del taller, la estrategia de convocatoria, la agenda de las empresas, y el corto tiempo para hacer la invitación.
16. Como parte del cierre de campaña, **es importante generar los materiales e insumos necesarios** con suficiente tiempo de anticipación.

Capítulo 4.

Impacto

Objetivo: Efectos generados por la campaña

Soy Honesto Hoy generó impactos en diferentes escenarios los cuales se espera que permeen en las audiencias. Particularmente, debe de reconocerse la **oportunidad** identificada tras el desarrollo del Estudio Antropológico, el cual se consolidó como un libro llamado “Historias de la Corrupción Cotidiana en Nuevo León” dada la particularidad del estudio.

Así mismo, el pase de estafeta, en este caso, a Hagámoslo Bien, permitió reconocer y, a su vez, promover el trabajo sobre la Cultura de la Legalidad y reforzar el mensaje de la lucha contra la corrupción.

En el presente capítulo se comentarán brevemente la presentación oficial del libro “Historias de la Corrupción Cotidiana en Nuevo León” y el pase de estafeta a Hagámoslo Bien. Así mismo, se presenta el resumen de indicadores clave definidos en el proyecto original y un resumen de gastos.

4.1. Eventos de difusión del movimiento para potenciar y sostener su mensaje

Con el objetivo de fortalecer lazos con otras organizaciones e instituciones que construyen en materia de rendición de cuentas e iniciativas anticorrupción, Consejo Cívico presentó tanto durante como posterior al cierre del movimiento las actividades y los principales resultados en los siguientes foros y congresos:

1. Foro Anticorrupción en Sonora
2. Presencia en Feria del Libro UANL 2018
3. Presentación en Congreso en Tabasco
4. Presentación en Congreso “Arriba el norte, abajo la corrupción” en Tijuana

4.2 Acciones con potencial de impacto en las políticas públicas

Si bien se decidió como parte de la Estrategia de Vinculación del movimiento no incorporar activamente a los gobiernos, sí se tomaron acciones que aprovecharon el marco de la misma que, adicionalmente, sumaban a acciones ya planteadas en el Área Sociedad sin Corrupción.

Las actividades fueron:

1. **Firma de candidatos por la Agenda #NLsinCorrupción:** En junio de 2018, Consejo Cívico y aproximadamente 30 organismos aliados convocaron a los candidatos (as) a diputados locales y presidentes municipales de Nuevo León, a

la firma de una agenda para combatir la corrupción en el estado. En total firmaron 166 candidatos (as), 89 fueron aspirantes a una diputación local y 29 fueron de candidatos (as) para alcaldías del área metropolitana de Monterrey y 48 candidatos (as) para alcaldías del resto del estado de Nuevo León. Esta agenda se realizó con el principal objetivo de seguir avanzando sin tregua en el camino de la conformación de un Sistema Estatal Anticorrupción respaldado por leyes sólidas y claras, comprometiendo a los diputados y a los alcaldes en el caso de los Sistemas Municipales. De los 166 aspirantes que firmaron, 21 resultaron diputados electos (de 42 en total) y 11 alcaldes (de 51)²⁶.

2. **Seguimiento de compromisos #NL sin corrupción:** Posterior a la firma de los candidatos, a través de la Coalición Anticorrupción, se realizaron distintas acciones para dar seguimiento al cumplimiento de la agenda. El 19 diciembre de 2018, antes de terminar el primer periodo legislativo y unos meses después de la toma de posesión de los alcaldes, la Coalición realizó la primer rueda de prensa. Este evento mediático se llevó a cabo en el acceso principal del Congreso del Estado, con el principal objetivo de señalar el rezago legislativo en materia anticorrupción, solicitando a los diputados se definiera una calendarización para el desarrollo de las legislaciones pendientes, además de insistir en la presentación de las declaraciones. Como respuesta a este llamado, los legisladores proporcionaron a la Coalición un calendario del proceso de aprobación de la Ley Estatal de Responsabilidades Administrativas. Durante el segundo periodo ordinario los diputados convocaron a diversas mesas de trabajo públicas y reuniones técnicas para discutir la Ley de Responsabilidades. No obstante, la Coalición sigue considerando que existe un retraso importante debido a que de las siete leyes solicitadas en la Agenda, ni una ha sido aprobada. De esta forma, el 9 de abril del año en curso, por segunda ocasión la Coalición recalcó la importancia de las reformas, y las consecuencias de sus retrasos, como la afectación en el desarrollo del Comité de Selección y el Comité de Participación Ciudadana del Sistema Estatal Anticorrupción. A poco tiempo de finalizar el segundo periodo, los compromisos se han cumplido mínimamente por los ahora funcionarios.

En el caso de los diputados con el siguiente recuadro se podrá visualizar el nivel de cumplimiento de estos compromisos.

²⁶ Véase Anexo 9. Compromisos de diputados y alcaldes

Tabla 19. Resumen de indicadores y cumplimiento por parte de Diputados

FIRMA DE COMPROMISOS	% de Cumplimiento	Comentarios
21 diputados electos SÍ FIRMARON los compromisos	50%	
21 diputados electos NO FIRMARON los compromisos	50%	
REFORMAS LEGISLATIVAS	% de Cumplimiento	Comentarios
Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Nuevo León	0%	No obstante, el trabajo de seguimiento que la Coalición ha venido realizando sobre esta ley, participando en las diversas mesas de trabajo que ha realizado el Congreso del Estado, a la fecha se desconoce con exactitud si la esta ley se publicará antes de que termine el periodo ordinario en curso.
Ley de Fiscalización Superior del Estado de Nuevo León	0%	A pesar de ser una iniciativa que la Coalición Anticorrupción presentó en el mes de octubre de 2018, a la fecha el Congreso del Estado ni siquiera ha entrado a estudiarla.
Reformas al Código Penal del Estado	0%	En la semana del 15 de abril, la bancada del PRI envió a la Coalición Anticorrupción una iniciativa de reforma, la cual pretenden pasar a votación antes de finalizar el periodo legislativo actual.
Ley de Extinción de Dominio	0%	A nivel federal se modificó esta Ley, lo cual tendrá un impacto positivo en el estado, sin embargo, ninguna bancada ha avanzado al respecto.

Tabla 20. Resumen de indicadores y cumplimiento por parte de Diputados (Continuación)

Declaraciones Patrimonial, Fiscal y de Intereses	% de Cumplimiento	Comentarios
30 diputados presentaron su declaración 3 de 3	71%	El porcentaje reflejado es considerando los 42 diputados que integran la actual legislatura.
7 diputados hicieron pública su Declaración de Intereses	23%	El porcentaje reflejado es considerando los 30 diputados que sí presentaron su declaración.
12 diputados NO han cumplido con esta obligación constitucional	29%	

En el caso de los alcaldes con el siguiente recuadro se podrá visualizar el nivel de cumplimiento de estos compromisos.

Tabla 21. Resumen de indicadores y cumplimiento por parte de los alcaldes

FIRMA DE COMPROMISOS	% de Cumplimiento	Comentarios
11 electos SÍ FIRMARON los compromisos	22%	El porcentaje que se refleja es considerando los 51 alcaldes del Estado.
40 electos NO FIRMARON los compromisos	78%	
Declaraciones Patrimonial, Fiscal y de Intereses	% de Cumplimiento	Comentarios
33 alcaldes presentaron su declaración 3 de 3	65%	El porcentaje reflejado es considerando los 51 alcaldes de Nuevo León.
7 alcaldes hicieron pública su Declaración de Intereses	21%	El porcentaje reflejado es considerando los 33 alcaldes que sí presentaron su declaración.
18 alcaldes NO han cumplido con esta obligación constitucional	35%	El porcentaje reflejado es considerando los 51 alcaldes de Nuevo León.

3. **Firma de convenio Inocorrupible.mx con la Fiscalía Anticorrupción:** Uno de los objetivos más importantes para el área Sociedad sin Corrupción del Consejo Cívico es fortalecer las herramientas del ciudadano y las capacidades de la autoridad para fomentar la denuncia de actos de corrupción. De esta forma, Consejo Cívico ha sido el principal responsable de implementar la plataforma

Incorruptible.mx en Nuevo León, acompañados por su principal aliado del proyecto, la asociación Hagámoslo Bien. Así, el 14 de noviembre de 2018, después de un trabajo de vinculación y gestión de alianzas, Consejo Cívico logra firmar un convenio de colaboración con la Fiscalía Anticorrupción del Estado para comprometer a la institución a atender las denuncias recibidas a través de la plataforma Incorruptible.mx e impulsar en conjunto con las asociaciones la denuncia de estos actos.

- 4. Presentación estudio Sistema Municipal Anticorrupción:** En colaboración con el Dr. José Roldán Xopa, investigador del Centro de Investigación y Docencia Económicas, se presentó el estudio *Diagnóstico y Propuesta para los Sistemas Municipales Anticorrupción en Nuevo León* el 29 de noviembre de 2018 con el objetivo de abrir el debate, el análisis y el intercambio de propuestas para la integración de los municipios al Sistema Estatal Anticorrupción. En la primera parte del evento, se presentó el estudio y se realizó un panel para analizar la propuesta desde distintas perspectivas, con la presencia de la alcaldesa de General Escobedo la Lic. Clara Luz Flores Carrales, el Diputado Arturo Bonifacio de la Garza Garza, presidente de la Comisión Anticorrupción del Congreso del Estado, el Dr. Pedro Torres Estrada académico que participó en la realización de la actual Ley de Gobierno Municipal y el Dr. Roldán.

En la segunda parte se realizaron mesas de trabajo, en total se organizaron cinco mesas de discusión con cuarenta y ocho participantes, cinco moderadores y cinco relatores. Entre los asistentes a las mesas estaban servidores públicos de municipios de la zona metropolitana, municipios rurales y urbanos fuera de la zona metropolitana, académicos e integrantes de asociaciones civiles y cámaras empresariales. Las autoridades provenían de la dirección jurídica del municipio, de la tesorería, de régimen interno, de transparencia, de la oficina del alcalde, entre otros.

- 5. Sistema estatal anticorrupción: lecciones y propuestas:** En enero del 2019, se realizó un evento organizado por Consejo Cívico y el Consejo Nuevo León con el objetivo de analizar el proceso de conformación del SEANL, detectar aciertos y áreas de oportunidad para reformas a la Ley, Especialistas y exintegrantes de los órganos ciudadanos dialogaron este martes, en el auditorio del Museo del Noreste. A casi dos años de la reforma constitucional que dio origen al SEANL, Consejo Cívico, Consejo Nuevo León y Proyecto Promoviendo la Transparencia en México de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional,

convocaron a esta conversación en la que estuvieron presentes miembros del Grupo de Acompañamiento Técnico, del Comité de Selección y del Comité de Participación Ciudadana (CPC) de Nuevo León, así como presidentes de los CPC de Chihuahua, Jalisco y Sonora.

El encuentro se dividió en dos paneles. En el primero se abordaron las designaciones de titulares de órganos del SEA y sus aprendizajes, con la participación de Jorge Lozano y Javier Sepúlveda, del Grupo de Acompañamiento Técnico del SEA; Jesús Viejo, ex integrante del Comité de Selección de Nuevo León; y Amparo Menchaca, coordinadora Anticorrupción de Consejo Cívico. El segundo panel se enfocó en analizar las buenas prácticas de otros estados, a fin de retomar lecciones para Nuevo León, con la intervención de José Enríquez Tamez, del CPC de Chihuahua; Freddy Maríñez Navarro, del CPC de Jalisco; y Aarón Grajeda Bustamante, del CPC de Sonora.

4.3 Presentación del libro “Historias de la Corrupción Cotidiana en Nuevo León”

Como resultado inesperado del estudio antropológico coordinado por Víctor Zúñiga, se reconoció por diversos actores el valor del trabajo por su conceptualización metodológica y se analizó la posibilidad de generar una publicación con base en el mismo. Finalmente, se obtuvo el apoyo del Fondo Editorial Nuevo León para editar el estudio en el libro, el cual tuvo un tiraje inicial de 1,000 ejemplares y es distribuido gratuitamente tanto de manera física como digital.

El libro fue anunciado durante el evento de cierre del movimiento y presentado formalmente el 28 de febrero de 2019 en las instalaciones del Centro Eugenio Garza Sada. El formato fue una presentación tipo panel donde participaron:

1. Víctor Zúñiga, coordinador del estudio.
2. Diana Espino, Directora del Laboratorio de Transformación Jurídica y Gobernanza de la U-ERRE.
3. Pablo Ayala, Decano Asociado de Formación Ética y Ciudadana del Tecnológico de Monterrey.
4. Jessica Vera, Catedrática de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
5. Adriana Barberena, Coordinadora del sistema de integridad de la Universidad de Monterrey.

El evento se realizó de las 18:00 a las 20:00 y tuvo un estimado de **37** asistentes.



Imagen 23. Invitación al evento del lanzamiento del libro "Historias de Corrupción Cotidiana"



Imagen 24. Evento de presentación del libro "Historias de la Corrupción Cotidiana"

Adicionalmente, el 14 de marzo de 2019, se presentó el libro en el marco de la Feria Universitaria del Libro UANLeer.



Imagen 25. Presentación del libro "Historias Cotidianas de Corrupción en la Feria Universitaria del Libro UANLeer"

4.4 Pase de Estafeta

Desde fases tempranas del proyecto, se consideró a Hagámoslo Bien como el participante del movimiento más adecuado para recibir el liderazgo de la continuidad del movimiento dada su experiencia y vocación en torno a la Cultura de la Legalidad.

Si bien durante diversos momentos del proyecto existieron diferencias dada la similitud de movimientos, la participación de Hagámoslo Bien en el movimiento, así como el reconocimiento de la labor que ha realizado este último desde su creación, sirvió como base para aceptar y buscar fortalecer a través de sus propios programas los objetivos clave de *Soy Honesto Hoy*.

El 29 de enero de 2019, en el evento de cierre, se entregó una estatuilla del imago tipo de Soy Honesto Hoy a manera de reconocimiento y estafeta al Presidente de Hagámoslo Bien para simbolizar esta acción.

4.5 Evaluación comparativa del estudio cuantitativo “Normalizómetro”

El “Normalizómetro” utilizado durante la etapa de levantamiento de información del proyecto sirvió como encuesta comparativa para evaluar el impacto del movimiento en cuanto al impacto de la campaña. Con el objetivo de controlar la evaluación, y de estimar el desempeño de la campaña, se agregó al cuestionario original una sección de reconocimiento de campaña.

Esta encuesta fue ejecutada a través de la misma metodología y en los mismos puntos donde se aplicó inicialmente. De manera general, las encuestas ofrecen evidencias de que la campaña *Soy Honesto Hoy* tuvo un impacto efectivo: se reducen las creencias que tienden a normalizar la corrupción e incrementan la convicción de que la corrupción se puede modificar²⁷. Sin embargo, es difícil desagregar el efecto de la campaña de otros mensajes similares en diversos medios.

Promedio de normalización

El índice de normalización varía de 0 a 20 puntos, en donde:

- LA CORRUPCIÓN NO ES NORMAL: El 0 es el nivel más bajo de normalización, en este caso el entrevistado considera que la corrupción NO es normal en la sociedad mexicana y por tanto se puede cambiar.
- LA CORRUPCIÓN ES NORMAL: 20 puntos es el nivel más alto de normalización, en este caso el entrevistado considera que la corrupción es totalmente normal en la sociedad mexicana y por tanto no se puede hacer nada para cambiarla.

²⁷ Véase Anexo 7.7 Interpretación y análisis comparativo de resultados, en caso de precisar información a detalle

Tabla 22. Principales resultados de impacto en el índice de normalización de la corrupción.

Grupo	Media aritmética (índice de normalización)	Desviación estándar	Número de casos
La totalidad de la muestra del <i>pretest</i>	8.6*	5.1	900
La totalidad de la muestra del <i>postest</i>	6.7*	4.9	900
No conocedores de ninguna campaña (<i>postest</i>)	7.5	5.1	458
Expuesto a diversas campañas (<i>postest</i>)	5.3	4.2	191
Expuesto a campaña <i>Soy Honesto Hoy</i> con ayuda (<i>postest</i>)	6.4	4.7	38
Expuesto a campaña <i>Soy Honesto Hoy</i> sin ayuda (<i>postest</i>)	6.1	5.0	213

De manera general:

1. El índice de normalización en la muestra del pretest fue: 8.6
2. El índice de normalización en la muestra del postest para los **no** expuestos a campañas a favor de la honestidad: 7.5
3. El índice de normalización en la muestra del postest para los que **sí** recordaron campañas: 6.4
4. El índice de contra-normalización en la muestra del pretest fue: 14.1
5. El índice de contra-normalización en la muestra del pos-test para los **no** expuestos a campañas: 13.8
6. El índice de contra-normalización en la muestra del postest para los que Sí recordaron campañas: 15.6²⁸.
7. Correlación edad e índice de normalización en la muestra del pretest es moderada y positiva: **a más edad más normalización de la corrupción.**
8. El resultado es el opuesto en la muestra del postest: la correlación es moderada y negativa: **a más edad menos normalización de la corrupción.**

²⁸ Las pruebas de diferencia de medias muestras que éstas son significativas.

9. La escolaridad, por el contrario, en ambas muestras, está correlacionada de manera moderada, pero significativa y negativa con la normalización: **a más escolaridad, menos normalización de la corrupción.**

Como conclusiones generales,

1. **La medición del impacto de la campaña no puede separarse de la influencia de otras campañas** que se desplegaron antes o simultáneamente a *Soy Honesto Hoy*. Una encuesta no permite diferenciar el impacto de diversas campañas y los encuestados no tienen por qué conocer la diferencia.
2. **La campaña a favor de la honestidad pareciera tener un efecto mayor en la población con menor escolaridad.** Esto se debe a que los ciudadanos que acceden a la educación superior, expuestos o no a las campañas, presentan puntajes promedio de normalización menores al resto de la población. En futuras campañas, convendrá dirigir las principales acciones a la población que no han tenido oportunidades de educación superior.
3. No obstante, el estrato socioeconómico no está vinculado con la tendencia a normalizar o desnormalizar la corrupción. Tampoco se puede afirmar que la edad está asociada al índice de normalización. La única variable claramente correlacionada con la normalización (y, por ende, con la desnormalización) es la escolaridad.

4.6 Evaluación del proyecto con base en indicadores de USAID (KPIs)

Tabla 23. Indicadores clave de desempeño y seguimiento por USAID

Indicadores	Base	Objetivo	Alcanzado
Menciones de la campaña en medios locales	0	60	67
Visitas al sitio web durante la campaña	0	25,000	32,174
Empresas que tomaron los talleres de cultura de la legalidad	0	30	10
Cambio en la percepción de la corrupción en Nuevo León (índice de normalización, del 1 al 20, explicado en sección 4.5)	8.6 puntos*	7 puntos	6.7 puntos*
Empresas involucradas en la campaña	0	30	31
OSCs involucradas en la campaña	0	20	27
Instituciones educativas involucradas en la campaña	0	4	9
Asistentes a los talleres de cultura de la legalidad	0	300	371

4.7 Reporte de distribución del gasto del presupuesto total para la campaña

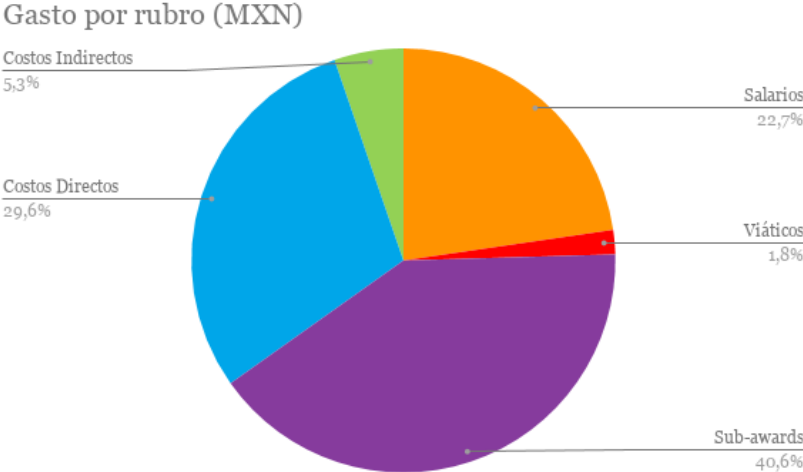


Imagen 26. Distribución porcentual del gasto

Rubros	Gastos por rubro (MXN)
Salarios	\$ 4.300.000,00
Viáticos	\$ 350.000,00
Sub-awards	\$ 7.700.000,00
Costos Directos	\$ 5.600.000,00
Costos Indirectos	\$ 1.000.000,00
Total	\$ 18.950.000,00

Imagen 27. Reporte de gasto por rubro

Salarios
Nómina
Honorarios equipo externo
Viáticos
Viajes, traslados y alimentos
Viáticos de reuniones con stakeholders y equipo
Viáticos de reuniones con grupos multiplicadores
Viáticos de talleres para empresas y organizaciones
Sub-award
Agencia de comunicación
Implementación de talleres a empresas y organizaciones
Costos Directos
Diseño de talleres
Plataforma digital
Diagnóstico de corrupción
Medición de impacto
Campaña
Equipo (Computadoras y software)
Auditoría
Costos Indirectos
Servicios básicos
Renta
Insumos
Comisiones bancarias

Imagen 28. Conceptos de gasto

Capítulo 5.

Siguientes pasos

Objetivo: Sostenibilidad del movimiento

La continuidad y sostenibilidad del movimiento se planteó a partir de 3 organismos ya existentes: Inocorrupible.mx, la Coalición Anticorrupción y Hagámoslo Bien. Estas son plataformas encausadas al combate a la corrupción desde diferentes trincheras y con diferentes resultados.

Como se abordará a continuación, a través de cada plataforma se atiende una necesidad particular que abona no solo en la desnormalización de la corrupción al nivel del ciudadano común, sino incentivando y dando seguimiento a los procesos de denuncia, y haciendo un frente común ante la esfera política a través de la vigilancia del Sistema Estatal Anticorrupción en Nuevo León y su correcta implementación.

5.1 Inocorrupible.mx

La firma del convenio con el Fiscal Anticorrupción fue un paso fundamental para el futuro de Inocorrupible.mx tanto para su funcionamiento como para darle respaldo frente a otras autoridades.

Hacia el futuro, el seguimiento a través de Inocorrupible.mx supone los siguientes retos:

- Contar con un análisis y estrategia de comunicación hacia la ciudadanía, con el objetivo de reforzar hacia la comunidad sobre la corrupción, de tal manera que la sociedad en general pueda detectar de manera sencilla cuando esté frente a una situación irregular que lo pueda llevar a cometer un acto de corrupción y tome la decisión de no cometer la falta.
- Una vez establecida la estrategia de comunicación, activar a la ciudadanía a través de las redes sociales y los mecanismos que se diseñen para tal efecto.
- Para ello, se colaborará con Tarín Contreras y TCUX para desarrollar *insights* y mejores prácticas a replicar en este proceso.
- Concretar acuerdos con las autoridades pertinentes. Algunas ocasiones no se logra por manejos políticos internos o movimientos internos de contralor.
- Contar y promover una cultura de denuncia entre los ciudadanos y para que brinden la información suficiente para poder dar seguimiento y resolución.
- Se lanzará una campaña sobre el orgullo regio, donde se expondrán 2 videos sobre el rol de los valores, particularmente la honestidad, protagonizados por personalidades regias. Los videos se realizaron en conjunto con la organización PazEs.

- Shot actualizará el sitio web del movimiento para que pueda seguir vigente, dos años más, para fines de consulta de todas las actividades e información del proyecto en el período de transición hacia la plataforma Incorruptible.mx.

5.2 Coalición Anticorrupción y Agenda local Anticorrupción

Como se detalló en el capítulo 1, La Coalición Anticorrupción (CA) es una unión temporal entre ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, universidades y la iniciativa privada con la finalidad de coadyuvar con el Congreso Local en el proceso de implementación de las reformas anticorrupción para crear el Sistema Estatal Anticorrupción en Nuevo León.

Como resultado, la Agenda Nuevo León Sin Corrupción nace en el contexto de las elecciones del 2018. Aprovechando la coyuntura electoral, Consejo Cívico, en el rol de secretario técnico de la CA, reúne a varias organizaciones de la sociedad civil, empresas e instituciones para delinear esta agenda anticorrupción con dos temas centrales:

1. Cómo impulsar el Sistema Estatal Anticorrupción
2. Cómo impulsar temas de combate a la corrupción que a su vez le interesen a la población

Así, las 35 organizaciones que conforman hoy la agenda convocaron en el verano del 2018 a todos los candidatos a las alcaldías y diputaciones locales a comprometerse con acciones concretas para combatir la corrupción.

Entre las acciones a impulsar están que los candidatos presenten su declaración 3 de 3, su declaración de conflicto de interés, apoyen a la conformación del Sistema Estatal Anticorrupción, impulsen la denuncia y le den seguimiento a través de sus mecanismos legales, entre otros compromisos más.

Consejo Cívico ha dado seguimiento particular a algunos de estos compromisos, sin embargo, la apatía por parte de ciertas autoridades se ha convertido en un reto importante en la lucha anticorrupción.

Los retos de la CA son en gran medida los retos de la lucha anticorrupción; los principales se enlistan a continuación:

- Fomentar la cultura de la denuncia, partiendo de entender y atender las causas por las cuales la población no lo hace.
- Que el SEA se termine de implementar y definir un mecanismo de participación puntual para los municipios.
- Lograr el avance del SEA aún a pesar de la captura de algunos puestos estratégicos.

5.3 Hagámoslo Bien

Hagámoslo Bien es un movimiento ciudadano multisectorial que surgió en 2013 en Nuevo León con el apoyo de la iniciativa privada y organizaciones intermedias en respuesta al clima de inseguridad, violencia, corrupción y desconfianza prevaletentes en el estado.

Para Hagámoslo Bien, se ha identificado que uno de sus principales retos será aprovechar el *momentum* que se generó a partir de las múltiples campañas nacionales en materia anticorrupción que surgieron el año pasado, para continuar posicionando el tema entre la población regiomontana.

En esta línea, el programa “Bien en tu Empresa” juega un rol protagónico, pues a través de él se busca promover la cultura de la legalidad en las empresas mediante sesiones de facilitación con los integrantes de la organización, donde se estudie el conocimiento de normas, se genere visión común con valores compartidos, se promueva la confianza para levantar reportes, y se incentive la toma de decisiones con base en normas.

Este programa ayuda a las empresas a mejorar su clima organizacional, generar reconocimiento y reputación positiva, hacer más eficientes procesos y apoyar a la formación de colaboradores que sean mejores ciudadanos. Además, aporta en el cumplimiento de certificaciones y normativas nacionales e internacionales en materia de responsabilidad social y legalidad.

“Bien en tu Empresa” diagnostica y construye capacidades en materia de cultura de la legalidad que generen un impacto medible y sostenible en las organizaciones a fin de abonar en la realización de sus metas de negocio. La cultura de la legalidad se mira entonces como algo no solo deseable, sino necesario y redituable económicamente.

5.4 Lecciones aprendidas y buenas prácticas

En el contexto de continuidad de los objetivos del movimiento, se reconocen las siguientes buenas prácticas:

- 1. Beneficiarse, aprovechar e incorporar los recursos y herramientas existentes de otros actores o aliados estratégicos**, dado que su experiencia, así como capacidades futuras, permitirá la sostenibilidad futura del movimiento.
- 2. Desarrollar desde etapa temprana los mecanismos de continuidad para el movimiento**, particularmente en colaboración con esfuerzos ya existentes y vinculados al área de actuación del movimiento.

Capítulo 6.

Conclusiones

generales

Si bien durante el documento se presentaron aprendizajes y buenas prácticas en aquellos capítulos que ameritaran este componente por su naturaleza misma, estos aprendizajes están aterrizados a nivel operativo. Un proyecto de la dimensión, alcance y relevancia como lo es Soy Honesto Hoy requiere no solo la conjunción de perfiles sobresalientes en distintas áreas, sino también de algunos elementos “pivote” sin los cuales, su ejecución sería casi imposible. Se presentan entonces, los aprendizajes estratégicos que determinaron el éxito de este movimiento, así como algunas sugerencias para futuras réplicas:

1. Un proyecto que busque incidir en la dinámica social de cualquier lugar debe incubarse en una OSC con reputación y autoridad en el tema a gestionar, como en este caso lo es Consejo Cívico; con experiencia en proyectos de alto impacto, con el recurso humano necesario para soportar las exigencias operativas de la campaña y con las relaciones estratégicas que logren afianzar una vinculación en tiempo y forma con las audiencias que se consideren clave.
2. Es muy importante ser siempre cuidadoso del contexto local en el cual se pretende implementar el proyecto, pues éste afecta de manera transversal toda la operación. Además, si este proyecto no es adecuado para el contexto local, ni para el ecosistema de actores involucrados en la temática, pudiera desestabilizar en vez de consolidar. Se recomienda estar atento a las realidades locales, a las propuestas realizadas por organizaciones líderes y potenciar lo que ya se está realizando de la manera más adecuada.
3. El establecimiento desde el comienzo de metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y apropiadas para el tiempo y el contexto es clave para lograr el éxito del proyecto con objetivos internos y externos.
4. El tiempo de planeación es esencial para la consolidación de proyectos exitosos. Si se trabaja con una organización con poca experiencia y vinculación local, una planeación exhaustiva de mínimo 12 meses abona a la implementación oportuna del proyecto, sin embargo, se debe también tener en cuenta los tiempos de todos los actores relevantes (escuelas, empresas, cámaras, medios, osc's, etc). En el caso particular de Soy Honesto Hoy, la naturaleza misma del proyecto demandó un periodo corto de planeación, lo que restringió bastante la posterior vinculación, especialmente con universidades y OSC's y repercutió en todo el proyecto.

5. Hacer el debido *due diligence* exhaustivo de todos los participantes del proyecto, es una forma de mitigar riesgos que emanen de una colaboración con actores cuyos antecedentes pueden no ser favorecedores.
6. Si se busca incidir en la sociedad y generar un impacto duradero en el inconsciente colectivo, se debe apostar por proyectos estructurales de largo plazo, por encima de proyectos de corto plazo pero con mucha visibilidad, que si bien son atractivos, no son sostenibles. El retorno es mayor cuando se fortalece la comunicación, el marketing, o el *branding* de proyectos de largo plazo o ya existente, con el fin de que cobre mayor relevancia local, y que los actores se apropien de ellos. Por lo que para este tipo de proyectos de comunicación se recomienda un plan de seguimiento periódico, por lo menos de 3 a 5 años, buscando un impacto más amplio.
7. Contar con un equipo de trabajo experimentado, comprometido y proactivo es la mitad del trabajo. Sin embargo, muchas veces las aportaciones de algunos miembros no se logran aterrizar. Se sugiere elaborar un *workflow* desde el comienzo del proyecto que deje en claro el proceso de toma de decisiones y los responsables por área, así como crear y habilitar espacios de diálogo donde se compartan opiniones, retos y soluciones. Cada elemento es un experto en su tema, por lo que su opinión siempre enriquecerá al proyecto.
8. Con la intención de promover buenas prácticas y aprendizajes en diferentes organizaciones, así como en el contexto de desarrollo del presente documento, se recomienda contemplar el diseño de un sistema de información y conocimiento que permita recopilar, estructurar y difundir de manera operativa y eficiente el proceso generado.

Durante más de un año de trabajo, Soy Honesto Hoy ha significado el esfuerzo y los aprendizajes de múltiples actores. Particularmente en el caso de Consejo Cívico, ha aportado, entre otras cosas, el rediseño de procesos, políticas, equipo operativo y objetivos que servirán para el fortalecimiento de la institución en el futuro.

De una manera similar, se espera que este documento sirva como una guía de aprendizajes de la experiencia para otras iniciativas similares y para el futuro de los proyectos de impacto público en México.

Abril 2019

Referencias y lista de anexos

Referencias

Cómo Vamos Nuevo León, Moreno, J., Camaal, C., & Gómez, M. (2019). *Encuesta de Percepción Ciudadana - Así Vamos 2018*. Disponible en: <http://www.comovamosnl.org/wp-content/uploads/2019/02/asivamos2018-1.pdf>.

Corpovisionarios, Consejo Cívico, PazEs, & Hagámoslo Bien. (2015). *Diagnóstico de Cultura Ciudadana del Área Metropolitana de Monterrey*. Disponible en: <https://www.consejocivico.org.mx/admin/uploads/projects/downloads/103-foromty-encuesta-de-cultura-ciudadana-2015.pdf>.

Fundación ETHOS. (2017). *Sistema Nacional Anticorrupción y el nuevo régimen de responsabilidad de los servidores públicos*. Disponible en: https://ethos.org.mx/wp-content/uploads/2017/11/VersionFinal_Manual_SNA_ResponsabilidadesAdministrativasPenales_Ethos-1.pdf

H Congreso del Estado de Nuevo León. (2018). *Ley del Sistema Estatal Anticorrupción para el Estado de Nuevo León*. Disponible en: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_del_sistema_estatal_anticorrupcion_para_el_estado_de_nuevo_leon/.

Hagámoslo Bien. (2018). *Informe Anual 2017*. Disponible en: https://issuu.com/hagamoslobien/docs/informe_anual_2017

Instituto Nacional I. (2018). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017*. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/programas/encig/2017/>.

Mexicanos contra la corrupción y la impunidad. (2016). *México: Anatomía de la Corrupción*. Disponible en: https://contralacorrupcion.mx/anatomiadigital/content/Anatomia_de_la_corrupcion.pdf.

Sistema Nacional Anticorrupción. (N/D). *Sistema Nacional Anticorrupción*. Disponible en: <http://sna.org.mx/>.

Tarín Contreras Comunicación y Consejo Cívico. (2019). *Manual de Marca - Comunicación y Aplicaciones de Campaña*.

Transparencia Internacional. (2019). *Corruption Perception Index 2018*. Disponible en: <https://www.transparency.org/cpi2018>.

World Justice Project. (2018). *WJP Rule of Law Index 2017 – 2018*. Disponible en: <https://worldjusticeproject.org/our-work/research-and-data/wjp-rule-law-index-2017%E2%80%932018>.

Zúñiga, V., Zapata, J., Torres, I., Carrillo, E., Domínguez, T. D., Muela, C., & Redón, C. (2019). *Historias de corrupción cotidiana*. Monterrey, México: Fondo Editorial de Nuevo León.

Soy Honesto Hoy. (2019). *Soy Honesto Hoy*. Canal de YouTube. Disponible en: https://www.youtube.com/channel/UCL2OWVJqUjH_D1lv4PzZTWg/videos.

Lista de anexos referidos directamente en el documento

- Anexo 7.1 Talleres Inmersión
 - Anexo 7.1.1 Reporte Insights. (TCUX Intervenciones urbanas)
- Anexo 7.2. Cuestionario Normalizómetro.
- Anexo 7.3 Plan Estratégico Campaña – Mensajes Clave
- Anexo 7.4. Carpeta Materiales Multisectorial
 - Presentaciones por sector
 - 1. Presentación Asociaciones Religiosas
 - 2. Presentación IP
 - 3. Presentación Medios
 - 4. Presentación acciones
 - 5. Presentación Hagámoslo Bien
 - 6. Presentación “Llamado personal”
 - Carta al Alcalde de San Nicolás
 - Test Empresarial Hagámoslo Bien
- Anexo 7.5 Manuales de Identidad y Comunicación Soy Honesto Hoy.
- Anexo 7.6 Talleres de Cultura de la Legalidad y Anticorrupción
 - 1. Lista de asistentes
 - 2. Ficha técnica para taller con OSC's
 - 3. Ficha técnica para taller con empresas
 - 4. Evidencia fotográfica de los talleres
- Anexo 7.7 Interpretación y análisis comparativo de resultados
- Anexo 7.8 Guion de Teatro.
- Anexo 7.9 Laberinto de la Honestidad
- Anexo 8.0 CV's de artistas participantes en el movimiento Soy Honesto Hoy.
- Anexo 8.1 Evento de lanzamiento

Lista de anexos no referenciados directamente en el documento

- Anexo 8.2 Evento de cierre
- Anexo 8.3 Calendario editorial de publicaciones en FB
- Anexo 8.4 Reporte de reuniones de equipo
- Anexo 8.5 Presentaciones TedTalk
- Anexo 8.6 Cartas convenio con OSC's
- Anexo 8.7 Fotos: promocionales y kits a empresas
- Anexo 8.8 Testigos de actividades Artísticas
- Anexo 8.9 Desayunos y presentaciones
- Anexo 9.0 Compromisos de candidatos a diputados y alcaldes

