

1.4 La mejora administrativa como vía de prevención de la corrupción

Aida Morales Soriano

Resumen

La corrupción es un problema que afecta los ingresos de los Estados, el libre comercio y ahuyenta a los inversionistas. Sus consecuencias son diversas, provoca una deslegitimación de la acción política, inequidad social, desconfianza ciudadana, entre otras.

Existe actualmente un debate sobre la manera en que debe combatirse la corrupción de manera efectiva. Hay quienes sostienen que debe hacerse a través de la cultura de la legalidad, como vía para asegurar la transparencia y el Estado de derecho, ya que en ello se fundamenta en la solidez de las instituciones, su marco jurídico y las acciones en respuesta a la ciudadanía.

Sin embargo, hay quienes consideran que el combate a la corrupción no es posible sin una mejora administrativa, pues las instituciones y las leyes por sí solas no producen el cambio hacia la probidad, sino que involucra un proceso permanente que incluso contempla la participación activa de la ciudadanía. En ese orden de ideas, este trabajo parte de la premisa que la corrupción es un fenómeno multifactorial y multicausal, y así deben concebirse las soluciones.

Introducción

El Banco Mundial (BM) ha señalado que “la corrupción tiende a surgir cuando las instituciones son débiles y las políticas públicas generan rentas económicas” (BANCO MUNDIAL, 1997: 12).

Carlos F. Matute González / Maximiliano García Guzmán

Christian M. Sánchez Jáuregui

(Compiladores)

Desde esta perspectiva, se plantean algunas características de la mejora administrativa y el impacto positivo que puede tener en la lucha contra la corrupción.

La complejidad del combate a la corrupción muestra las dificultades de plantear soluciones y acciones que evidencien resultados concretos y esos resultados no son de corto plazo, ni se producen sin transformaciones importantes en torno a las instituciones, las políticas y la participación de la ciudadanía.

En la actualidad existe un debate sobre la manera en que debe combatirse la corrupción de manera efectiva. Hay quienes sostienen que debe hacerse a través de la cultura de la legalidad, como vía para asegurar la transparencia y el Estado de derecho, ya que en ello se fundamenta en la solidez de las instituciones, su marco jurídico y las acciones en respuesta a la ciudadanía.

Sin embargo, hay quienes consideran que el combate a la corrupción no es posible sin una mejora administrativa, pues las instituciones y las leyes por sí solas no producen el cambio hacia la probidad, sino que involucra un proceso permanente que incluso contempla la participación activa de la ciudadanía.

En este análisis, se parte de la premisa que la corrupción es un fenómeno multifactorial y multicausal, y así deben concebirse las soluciones. Por ello, la lucha contra la corrupción no puede centrarse solamente en herramientas preventivas, pero debe reconocerse que éstas pueden propiciar condiciones que eviten la existencia de actos de corrupción.

En ese orden de ideas, este trabajo se divide en cuatro partes. En la primera, se plantean características propias del concepto de corrupción. En la segunda, se establecen antecedentes relevantes de mejora administrativa y su vínculo con la corrupción. En la tercera se definen algunos indicadores de mejora administrativa y de corrupción, así como la relación entre estos. Finalmente, en la cuarta sección, se abordan dos casos emblemáticos donde la mejora administrativa ha impactado en la reducción de casos asociados a corrupción de servidores públicos.

I. La corrupción

La palabra proviene del latín *corruptio* (resultado de la acción de corromper), lo que confirma que el fenómeno no es nuevo ni propio de un país en particular. Es decir, no se trata de un fenómeno aislado, que responda a características particulares de una población.

En general la corrupción se presenta cuando una persona obtiene indebidamente un beneficio personal a partir de bienes o servicios públicos, creando costos y perjuicios para la sociedad en general. Por ello, Transparencia Internacional define a la corrupción como el abuso con fines de lucro personal, del poder delegado.

Sin embargo, el concepto de corrupción no es unívoco e incluso incluye diferentes elementos, lo cual también refleja la complejidad del tema y la variedad de actividades (acciones u omisiones) que engloba el concepto.

Los expertos internacionales (entre ellos Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Fondo Monetario Institucional) coinciden en que la corrupción afecta los ingresos de los Estados, afecta el libre comercio y ahuyenta a los inversionistas. La corrupción también está vinculada con la gobernanza, ya que afecta la eficiencia y efectividad.

En efecto, las consecuencias de la corrupción son múltiples, e incluso se traducen en deslegitimación de la acción pública, incentivos para la apatía cívica, ineficacia a medio y largo plazo e inequidad social.

Por ello no resulta exagerado afirmar que la corrupción desgasta la capacidad del Estado para crear mejores condiciones de vida para todos sus integrantes.

El fenómeno de la corrupción al interior de la administración pública es extremadamente complejo, y comprenderlo requiere

un análisis de diferentes factores, entre ellos: el entorno social y político, la complejidad y equidad de las estructuras y procedimientos organizacionales que generan impunidad, planificación y existencia de controles así como de sistemas de autogestión y autocontrol, e incluso la existencia en mayor o menor grado de ética de los servidores públicos – con independencia o no de una necesidad económica.

Otro factor importante es el tecnológico, ya que mientras los trámites y servicios se encuentren más automatizados a través de medios informáticos, se reducirá el margen de discrecionalidad de los servidores, reduciendo las oportunidades de corrupción; aunque, por otra parte, una automatización absoluta, se traduce en una visión reduccionista y estricta que puede afectar al gobernado.

II. La mejora administrativa

En los últimos años, en un intento por superar los desafíos que se presentan al “viejo” modelo administrativo aparecen nuevos paradigmas y tendencias de reforma de la gestión pública.

Desde finales de la década de los años setenta, se viene dando un proceso evolutivo de los modelos de gestión y organización pública que se traducen en necesidades diferentes de organización para enfrentar desafíos que se presentan como consecuencia de las crisis fiscales, económicas y políticas.

Por ello, a principios de la década de los 90, a nivel mundial se conceptualizó la Nueva Gestión Pública (NGP), a partir de la cual se implantaron prácticas gerenciales del sector privado a la administración pública. Entre ellas cabe destacar la adopción de un modelo orientado a resultados, mayor ponderación de valores de la gestión (primordialmente eficiencia y eficacia).

Bajo este modelo, la mejora administrativa (entendida como aplicación de mejores prácticas en la organización, reformas a su marco regulatorio, y la rendición de cuentas mediante

**El Instituto Nacional de Administración Pública en la
Reunión Nacional de Administración Pública 2018**

la generación y difusión de información sobre su desempeño institucional), resulta una herramienta útil cuya finalidad es fomentar una cultura burocrática más eficiente, generando contrapesos para la discrecionalidad.

En ese sentido, diversos autores han afirmado que la mejora administrativa aumenta la eficiencia y disminuye las posibilidades de fraude y corrupción en la gestión, al reducir pasos y trámites y maximizar el uso de nuevas tecnologías.

Desde el inicio del siglo XXI, el concepto de NGP se fortaleció y complementó con la introducción de la *gobernanza* en la práctica administrativa. Esta nueva forma de gobernar, se traduce en esquemas más abiertos, transparentes, participativos y colaborativos entre el Estado y los gobernados.

Lo anterior puede tener un impacto significativo en la lucha contra la corrupción, considerando que cuanto mejor conozca la sociedad cómo funciona la Administración Pública y la forma de tomar decisiones, se facilita la supervisión y control ciudadano, reduciendo las posibilidades que existen de que se presenten actos corruptos.

De esta manera, la mejora administrativa y la gobernanza incorporan estrategias institucionales que fomentan las conductas deseables de los servidores públicos (por ejemplo, reducen el margen de discrecionalidad en su actuación al automatizar procesos) y de la organización misma, a través de procesos de mejora y perfeccionamiento continuo (al efectuar revisiones periódicas de procesos y normas, se busca hacerlos eficientes y eliminar los innecesarios: duplicados, contradictorios, obsoletos, etc.), conforme a los siguientes objetivos:

- a) Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración;
- b) Incrementar la efectividad de las instituciones; y,

- c) Minimizar costos de operación y administración de las dependencias y entidades (principalmente a través de un uso generalizado de herramientas tecnológicas).

En ese sentido, como afirma Prats, “según los entornos institucionales se incentivarán o desincentivarán más o menos los comportamientos corruptos”. (Prats, 2007: 16). Por ello, los principios de mejora administrativa (incluida la gobernanza) constituyen un instrumento útil para combatir la corrupción.

Un ejemplo claro de lo anterior se presenta en los trámites, pues a mayor cantidad o número de trámites requeridos (ineficacia administrativa), mayores son las oportunidades de que los funcionarios públicos promuevan o acepten prácticas de corrupción y mayor será el incentivo para que las empresas se impliquen en estas prácticas con el fin de acelerar los trámites (incluyendo la intermediación de “coyotes”).

De igual manera, en las contrataciones públicas, que junto con la anterior consisten en las actividades gubernamentales más proclives a la corrupción, donde la implementación del sistema público de compras (CompraNet), con la transparencia que da al proceso de compras, ha reducido significativamente el número de contrataciones que se otorgan de manera discrecional, aunque aún es perfeccionable.

No obstante lo antes señalado, se ha cuestionado que la capacidad de la mejora administrativa para combatir efectivamente la corrupción es limitada en tanto depende de la propia institución, es decir, forma parte de la propia gerencia de la entidad en análisis. Aunque es precisamente de ese elemento del que deriva su propia fortaleza, pues atiende a los propios fines y características de la institución.

En contraposición, otras visiones –como la cristalizada en la Constitución de la Ciudad de México– establecen un vínculo *a priori* entre buen gobierno (buena administración) y combate a la corrupción, como se observa en la siguiente transcripción:

**El Instituto Nacional de Administración Pública en la
Reunión Nacional de Administración Pública 2018**

Garantía del debido ejercicio y la probidad en la función pública.

1. Se garantiza el derecho a la buena administración a través de un gobierno abierto, integral, honesto, transparente, profesional, eficaz, eficiente, austero incluyente, y resiliente que procure el interés público y combata la corrupción. El gobierno abierto es un sistema que obliga a los entes públicos a informar a través de una plataforma de accesibilidad universal, de datos abiertos y apoyada en nuevas tecnologías que garanticen de forma completa y actualizada la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la información. Asimismo, se deberán generar acciones y políticas públicas orientadas a la apertura gubernamental a fin de contribuir a la solución de los problemas públicos a través de instrumentos ciudadanos participativos, efectivos y transversales... (CPCM, 2017: Art. 60)

Si bien lo anterior no es falso, se corre el riesgo de simplificar los vínculos entre mejora administrativa y corrupción. Es decir, ¿el habitante de la CDMX tiene derecho a que la administración planee antes de actuar, evalúe después del hacer y retroalimente sus procesos con los resultados de la evaluación?

En este sentido, las administraciones públicas están obligadas a ser transparentes, rendir cuentas, impulsar el desarrollo sustentable, las políticas transversales de género, no discriminación, inclusión de personas con discapacidad, en síntesis, reinventarse permanente, ser instituciones pioneras.

La complejidad de esta misión es que no se puede cumplir en la imprevisión y la falta de planeación, la carencia de rutas críticas, sin tareas definidas, ni el uso de las tecnologías administrativas a nuestra disposición como la administración estratégica, el presupuesto por programas, el control interno, la automatización de procesos, el uso de herramientas informáticas de vanguardia, indicadores de desempeño precisos, entre otros.

III. Los indicadores como herramienta de mejora

a) Indicadores de corrupción

Los indicadores de medición permiten analizar cómo evoluciona el fenómeno de la corrupción a cualquier escala (internacional, regional, nacional o municipal) y a partir de los mismos se crean sistemas de monitoreo y de evaluación. Deben procurar arrojar información objetiva; pues sólo así se pueden identificar con mayor precisión los problemas más importantes y las posibilidades de seguimiento y control.

Sin embargo, dado que la corrupción deriva de actos de naturaleza ilegal y clandestina, obtener cifras precisas resulta sumamente complejo. Por un lado, los copartícipes no tienen incentivo para denunciar la situación y, por el otro, las instituciones frecuentemente no cuentan con registros administrativos fehacientes de estos casos.

Por ello, los organismos nacionales e internacionales han buscado alternativas para la medición de la corrupción, entre las cuales destacan las encuestas de opinión.

Por ejemplo, Transparencia Mexicana, el Capítulo Nacional de Transparencia Internacional en México, desde 1999 se ha dado a la tarea de elaborar el INCBG, (Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno) que mide la percepción de los ciudadanos sobre corrupción en los servicios públicos que brindan los gobiernos tanto federal, estatal y municipal.

Este índice se caracteriza por un alto grado de agregación y se basa en datos procedentes de encuestas. Si bien son de utilidad para comparar países, no permiten arribar a conclusiones más detalladas. Otra de sus limitantes es que se basa en percepciones y no en casos reales, por lo que puede generar distorsiones sobre la problemática que se enfrenta.

De esta manera, en el último Índice de Percepción de la Corrupción publicado, se ubica a México en el lugar 135 de

**El Instituto Nacional de Administración Pública en la
Reunión Nacional de Administración Pública 2018**

180 países, con una calificación de 29 en una escala del 0 al 100 (donde 0 es el país peor evaluado). Si bien esto nos dice mucho sobre nuestra posición en el mundo, no nos es útil para determinar las causas del problema ni sobre cuáles políticas públicas deben ser prioritarias para mejorar nuestra evaluación.

Por otra parte, de acuerdo con el estudio “Encuestas económicas OCDE: México 2017” (enero 2017), nuestro país se percibe como el país más corrupto e inseguro entre los 35 socios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. En el estudio de 2016, México fue el más corrupto de los 34 miembros de dicha organización.

En el “Estudio de la OCDE sobre integridad en México” (enero 2017), presenta un análisis sobre temas como integridad en la sociedad, gestión de conflictos de interés, protección de denunciantes de actos de corrupción, régimen disciplinario, ética pública, control interno y gestión de riesgos, así como propuestas concretas de acción.

Cabe señalar que el resultado de estos estudios se obtuvo previo al inicio de la operación del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) (aun había nombramientos pendientes) y la entrada en vigor de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

También que en la percepción registrada no se distingue entre los diversos ámbitos de gobierno, lo que hace que el impacto de las acciones en la Federación pueda resultar mínimo en la mejora de esta percepción, si consideramos que las autoridades de mayor contacto con la ciudadanía son las locales y micro-locales.

Por ello, deben complementarse con otros indicadores a nivel nacional que incluyan datos específicos de las instituciones administrativas del país. Estos deben permitir comparaciones entre instituciones y regiones, de manera que sus resultados permitan una adecuada toma de decisiones en políticas gubernamentales.

b) Indicadores de mejora administrativa

La idea esencial de estos indicadores es que los sistemas de control de una gestión estratégica deben medir el grado de cumplimiento de los objetivos, no solamente en cantidad sino en calidad.

En nuestro país, se ha establecido un sistema de planeación y ejercicio de los recursos orientado a resultados, con lo cual se implementó el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y el Presupuesto Basado en Resultados (PbR) a nivel federal, el cual se orienta –en parte– por la medición del desempeño a través de indicadores y metas de actividades y programas presupuestarios a los cuales se les asigna un nivel de recursos.

Estos coexisten con los indicadores derivados del sistema nacional de planeación y los programas transversales.

Sin embargo, al igual que en el caso de indicadores de corrupción, la falta de significados estandarizados de mejora administrativa y gobernanza podría llevar dificultad a identificar con precisión lo que se está evaluando (por ejemplo, instituciones, normas o resultados), o resultar demasiado simplista y, en consecuencia, reducir la efectividad de tales indicadores en términos de proporcionar datos útiles que sirvan para una adecuada creación de políticas públicas.

c) Indicadores de mejora administrativa y corrupción

En los últimos años se han llevado a cabo diferentes intentos por vincular indicadores de corrupción con la eficiencia y la efectividad de los programas gubernamentales y de sus instituciones. La finalidad es la generación de incentivos para mejorar, por ejemplo, los esquemas de administración y para orientar amplios cambios institucionales.

Sin embargo, por las limitantes que se han expuesto en torno a los indicadores de ambos tipos, evidentemente a la fecha no existen indicadores que vinculen de sin lugar a dudas ambos

**El Instituto Nacional de Administración Pública en la
Reunión Nacional de Administración Pública 2018**

fenómenos. De cualquier manera, los intentos por lograr dicha vinculación continúan.

Por ejemplo, para dar continuidad a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), la Comunidad Internacional planteó una nueva Agenda de Desarrollo hacia el año 2030 (Agenda 2030). La cual da continuidad a las metas establecidas en los ODM y agrega nuevos objetivos (Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)) y metas, entre los que se encuentra el objetivo 16: “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas”.

Para evaluar el avance de dichos objetivos, se creó el Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible cuyo objetivo fue elaborar los indicadores para evaluar y supervisar el progreso mundial en cada uno de los objetivos. Con relación a la corrupción, el objetivo 16 contempla como meta: “reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas” (UN, 2015).

Para colaborar en la medición de las metas del Objetivo 16, en marzo de 2015, la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas creó el Grupo de Praia de Estadísticas sobre Gobernanza, cuyo objetivo es alentar a los países para que produzcan estadísticas sobre gobernanza basadas en metodologías sólidas y documentadas.

A nivel nacional, debe señalarse que los Órganos Internos de Control (OIC) de la APF reportan los avances de las Fichas de Indicadores de Desempeño (FID) asociadas al programa transversal O-001 Actividades de apoyo a la función pública y buen gobierno, el cual se integra por los 4 indicadores siguientes:

- Indicador de Modernización.
- Auditorías de Alto Impacto y Resultado de Programas
- Atención de Responsabilidades Administrativas
- Quejas y Denuncias

Cada uno de estos indicadores se asocia a las principales actividades que desarrollan los Órganos Fiscalizadores y corresponden a las áreas que la Secretaría de la Función Pública evalúa de manera semestral y su impacto en el ODS 16 es indirecto, toda vez que la percepción de corrupción se origina, generalmente, del contacto de la ciudadanía con las dependencias y entidades.

En agosto de 2017, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público solicitó que se asociaran estos indicadores a alguna de las metas de la Agenda 2030, con la finalidad de que se tuviera una manera nacional de medición de las mismas. En ese sentido, dicha Secretaría determinó que –por tratarse de un indicador de carácter transversal- lo más adecuado era que se todos los Órganos Internos de Control de la APF asociaran su indicador a las metas 16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas y 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

De esta manera, al menos de forma incipiente pero institucional (y transversal), comienza a establecerse un vínculo de largo plazo entre indicadores de mejora administrativa y combate a la corrupción, donde los actores clave para el cumplimiento del ODS 16 son: los servidores públicos, los particulares que llevan a cabo funciones públicas o contratan con el sector público y las organizaciones de la sociedad civil involucradas en temas de rendición de cuentas, transparencia, evaluación, combate a la corrupción y fiscalización, así como los diversos observatorios ciudadanos y capítulos nacionales de organismos internacionales.

IV. Dos ejemplos de éxito de mejora administrativa como herramienta anticorrupción

a) Acta de Nacimiento en línea

A partir de la digitalización de las actas de nacimiento y la facilidad de acceder de manera remota (internet) a dicho documento, se eliminaron trámites engorrosos para cualquier mexicano.

**El Instituto Nacional de Administración Pública en la
Reunión Nacional de Administración Pública 2018**

No solamente se redujeron los costos para los mexicanos (particularmente los que vivían en una entidad federativa distinta a aquélla en la que los habían registrado), sino que se tradujo en una homologación a nivel nacional de los formatos y en una ventaja al eliminar la temporalidad del documento.

Pero para efectos de esta investigación, lo importante es hacer énfasis en que la digitalización del trámite, se reflejó en que se eliminaran o al menos redujeran significativamente filas y coyotajes afuera de las oficinas centrales del registro civil. Asimismo, permitió establecer requisitos iguales (salvo el costo por el trámite en línea para algunas entidades federativas) para la obtención del acta, eliminando la posibilidad de que esto quedara a interpretación del servidor público que recibía la solicitud y está sujeta a los mismos plazos, sin discrecionalidad.

Igualmente, en los casos que el trámite genera un costo, este puede efectuarse en línea, lo que impide que el servidor o la “caja” de cada registro civil sea quien reciba de facto los recursos, teniendo la posibilidad de desviarlos.

Las bondades de este modelo deberían replicarse en otro tipo de registros (de la propiedad y del comercio), eliminando las situaciones de corrupción normalizada como es el cobro por el acceso “expedito” a folios reales, o bajo la amenaza de que, si no se participa en el ciclo de corrupción, el folio desaparecerá.

b) Bache 24

En 2016, el Gobierno de la Ciudad de México presentó la aplicación móvil Bache 24, con el que los ciudadanos pueden reportar baches en las vías primarias de la ciudad (169) con la promesa de que los reportes serán atendidos en un plazo de 24 horas. Así, en la ejecución de los 250 millones de pesos destinados para bacheo se dio intervención a la ciudadanía, que es la que identifica y solicita la atención inmediata.

En los primeros tres días de operación, la Secretaría de Obras y Servicios recibió 3 mil 231 reportes (El Universal, 2016), es

decir, más de mil reportes diarios. Esto permite concluir dos cuestiones: existe o existía un rezago en esta materia que afectaba directamente al patrimonio de los automovilistas y los procesos centralizados en la determinación de una necesidad colectiva suelen ser lentos e insuficientes, cuando se trata de un problema extendido y disperso en miles de kilómetros cuadrados de asfalto.

La primera cuestión se ratifica con el señalamiento del titular de la Secretaría de Obras y Servicios consistente en que en un solo día recibieron más de mil 500 reportes, lo que saturó la operación de la aplicación móvil.

Además, la aplicación sirve para hacer una medición aproximada del tamaño del problema y determinar autoridades competentes. El gobierno de la Ciudad es responsable de las vías primarias mientras que las autoridades delegacionales de las secundarias. Lo anterior, permite una solución inmediata en las primarias y un principio de atención en las secundarias.

Por ejemplo, de los 3 mil 231 reportes, mil 363 no fueron resueltos directamente por encontrarse en vías secundarias y si bien es deseable que se atiendan en un plazo razonable, el compromiso de las 24 horas no se extienda a este tipo de irregularidad en la administración. Las delegaciones no cuentan con el presupuesto, ni los recursos suficientes para atender con esa celeridad y oportunidad.

El defecto de la identificación por un ciudadano es que algunas “imperfecciones” del pavimento no son baches necesariamente, 207 de los reportes no lo eran. La categoría de bache lo asigna la administración, que es la que determina, en última instancia, la procedencia del reporte y el orden de atención a partir de los recursos disponibles.

El 48.6% de los reportes recibidos por la aplicación no estaban dentro del campo de acción del programa. Sin embargo, la buena noticia es que el restante 51.4% si era susceptible de atención.

**El Instituto Nacional de Administración Pública en la
Reunión Nacional de Administración Pública 2018**

Se arreglaron 1418 baches (85.4%) y los restantes 243 (14.6%) no fueron tapados por circunstancias como tráfico, inundación, manifestaciones, etc.

Las cifras son elocuentes, pero el éxito de estos programas no es la capacidad de respuesta de la administración, que no aumenta necesariamente, ni los recursos disponibles, que seguramente son los mismos que se presupuestaron al comienzo del ejercicio. La diferencia la hace el “bache detector” que es el ciudadano afectado.

Conclusiones

De acuerdo con el Estudio de Integridad de la OCDE, combatir la corrupción permitirá atender eficazmente muchos de los otros problemas graves que enfrenta el país, como son: caída de la productividad y la competitividad, desigualdad persistente y asuntos graves de seguridad regional, entre otros.

La diferencia entre las sociedades democráticas y las autoritarias son los métodos de combate de la corrupción. La primera recurre a crear instituciones profesionalizadas con autonomía de gestión y espacios para el debate abierto, en el que los involucrados tienen acceso a los medios de comunicación y de defensa jurídica. La segunda recurre a la integración de órganos políticos, orientados ideológicamente, que suelen ser cajas de resonancia de la visión del líder o caudillo y que es utilizada como ariete para desarticular grupos políticos opositores externos o internos.

De ahí que el camino para superar la grave crisis en que estamos inmersos como sociedad que se traduce en los altos índices de percepción de la corrupción que padecemos, aunque sea más lento y poco efectivista, es continuar fortaleciendo la autonomía de las instituciones vinculadas con la rendición de cuentas de las entidades públicas e implementando, y, en su caso, adecuando los Sistemas Nacionales Anticorrupción y de Fiscalización.

Carlos F. Matute González / Maximiliano García Guzmán

Christian M. Sánchez Jáuregui

(Compiladores)

Hay que insistir en que los órganos públicos emitan, divulguen y respeten códigos de ética y conducta, así como protocolos de actuación y reglas de integridad conforme a su operación jurídica, política y administrativa. La moralidad pública debe ser plural, diferenciada e integrada en comités de ética institucionales en los que participa una comunidad profesional o los servidores públicos en una organización.

La acción constante bajo la premisa de este supuesto es el objetivo general de la agenda 2030 y la SFP debe convertirlo en la guía de comportamiento de la APF, a través de los OICs, quienes deben apuntalar una cultura de la legalidad y eficiencia de largo plazo que sea el sustente de un combate efectivo a la corrupción.

Pero eso no es suficiente. En un contexto como el actual, la coparticipación y corresponsabilidad entre gobierno y ciudadanía debe fomentarse con proyectos que atiendan riesgos cuya mitigación involucre directamente a la sociedad. Pero, sobre todo, en el contexto donde prevalece la noción de gobierno abierto, se requiere de mayor creatividad para mejorar y aumentar la participación ciudadana en los asuntos públicos. Por ahí está el camino para abatir rezagos. No sólo desde las organizaciones de la sociedad civil, sino a través de participaciones individuales (ver caso Bache 24).

Bibliografía

- Cejudo, G. M. (Comp.) (2013). Nueva Gestión Pública, Grupo Editorial Siglo Veintiuno, México.
- Cerrillo I. Martínez, A. (2011). "Transparencia administrativa y lucha contra la corrupción en la Administración local", En Anuario del Gobierno Local 2011, pp. 277-313.
- Eguía Casis, A. (2014). "Corrupción en México, normativa para eliminarla y percepción ciudadana", En Ciencia administrativa, número 1, pp. 31-39.

**El Instituto Nacional de Administración Pública en la
Reunión Nacional de Administración Pública 2018**

- Gainsborough, M. *et. al.* (2009). Corruption, Public Administration Reform and Development: Challenges and Opportunities as Viet Nam moves towards Middle-Income, The United Nations Development Programme, Viet Nam.
- Heller, N. (2009), “Definiendo y midiendo la corrupción. ¿De dónde venimos, dónde estamos ahora y qué importa para el futuro?”. En Revista del CLAD Reforma y Democracia, número 45, pp. 5-30.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2016). “Corrupción: una revisión conceptual y metodológica”, En Números, Documentos de Análisis y Estadísticas, Vol. 1, número 7, pp. 1-46.
- Moyado Estrada, F. (2002). “Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público”, En VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- Penfold, M. y Aguilera, A. (2011). “El uso de las TIC para la simplificación de barreras administrativas a la inversión. Casos exitosos en América Latina”, Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, número 1, Banco de Desarrollo de América Latina.