

## PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN EL SISTEMA NACIONAL DE COMBATE A LA CORRUPCIÓN

Alejandro ROMERO GUDIÑO\*

La responsabilidad de un buen gobierno recae no en los gobiernos mismos, sino en cada una de las demás partes del sistema en el que funciona ese gobierno, incluyendo los medios, las organizaciones no gubernamentales y el público.

Geoff MULGAN

SUMARIO: I. *Corrupción y stakeholders*. II. *El sector privado como stakeholder*. III. *El copo de nieve de la lucha anticorrupción o cómo el sector privado puede poner en movimiento la bola de nieve*. IV. *Conclusiones*. V. *Fuentes*.

Al ser una política de Estado, el combate a la corrupción demanda la participación de diferentes actores sociales, además de las propias instituciones gubernamentales.

Aquí se abordan algunas propuestas para la participación del sector privado. Para ello, se recupera el modelo teórico de *stakeholders* y la experiencia de algunos países, como una guía para orientar aquellos mecanismos que pueden implementarse en nuestro país. Con ello, el aporte de este trabajo trasciende el nivel de diagnóstico sobre la corrupción y su incidencia; también trasciende el nivel descriptivo sobre la estructura del sistema nacional anticorrupción, pues enumera casi 30 dimensiones que deben contemplarse para una vinculación efectiva y la creación de indicadores relativos a la participación social en dicho sistema.

---

\* Doctor en Derecho por la Universidad Panamericana.

Si vamos a analizar la participación del sector privado, debemos partir de una visión de corresponsabilidad social. Porque algunas personas tienen la percepción de que la corrupción está del lado del gobierno, de los partidos políticos y de los funcionarios públicos; como si de un mismo lado estuviesen todos los buenos y, del otro lado, todos los malos.

En términos políticos, la corrupción socava las bases de la confianza en las instituciones, las cuales son necesarias para que exista una ciudadanía participativa y una democracia efectiva. En términos económicos, la corrupción encarece los bienes y servicios, con lo que limita las opciones de desarrollo para toda la población, en particular, para los más pobres. Según algunas estimaciones, en México la corrupción representa un menoscabo al crecimiento del país de entre 2 y 9% del PIB<sup>1</sup> o hasta de 14%, según María Amparo Casar, del Instituto Mexicano para la Competitividad,<sup>2</sup> lo que notoriamente supone un rezago acumulativo en el desarrollo nacional y, por lo tanto, un círculo vicioso de déficit institucional.

El problema de la corrupción no sólo requiere una reforma institucional, ya que, a pesar de los malos resultados reportados por Transparencia Internacional, los datos del *Worldwide Governance Indicators* del Banco Mundial indican que México posee instituciones evaluadas de forma positiva. Existe también un efecto social no menos importante. Me refiero a la reproducción de una cultura de la corrupción, que ve como normal, aceptable y previsible que ciertos asuntos se manejen de la forma que consideramos corrupta. En conclusión, se tiene que avanzar en varios frentes simultáneamente, el institucional y el educativo.

El Banco Mundial produce un conjunto de indicadores que nos permiten identificar la situación que prevalece en cada país, respecto de las siguientes dimensiones, así como el valor que obtiene México en una escala de 1 a 10:

— Rendición de cuentas	5.5
— Eficacia del gobierno	6.6
— Calidad del marco normativo	7.4
— Estado de derecho	2.0
— Control de la corrupción	2.6

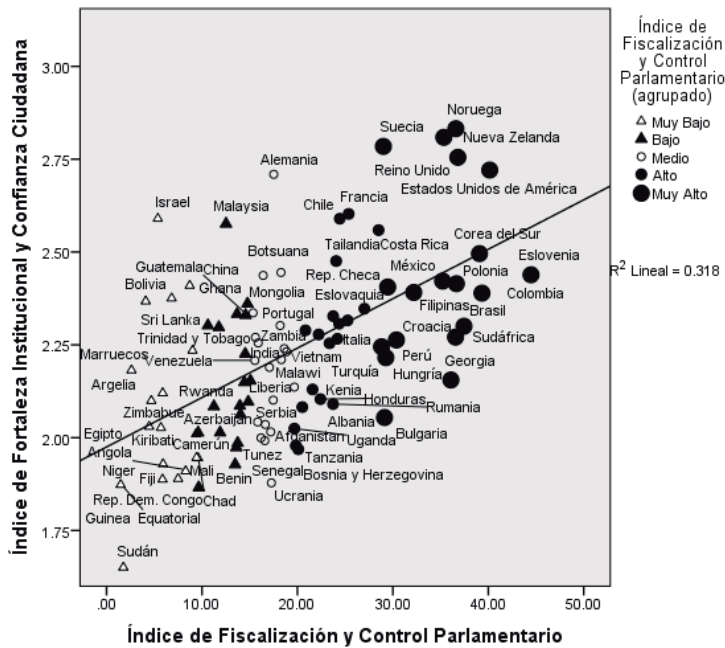
<sup>1</sup> Conforme al Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2015, de Transparencia Internacional (TI).

<sup>2</sup> Casar, M. A., “Corrupción cuesta hasta 14% de ingresos de los hogares”, *El Economista*, 13 de octubre, pp. 38 y 39.

Tomadas de forma aislada, estas calificaciones nos llevan a dos conclusiones muy diferentes: que el desarrollo normativo e institucional de México se han fortalecido, pero su desempeño es pobre.

Sin embargo, al comparar estos registros con las calificaciones que obtienen los países integrantes de la Intosai, observamos que México se mantiene en el promedio de naciones con niveles semejantes de desarrollo, en dos índices compuestos, que permiten evaluar la calidad de la gobernanza del país, así como de sus instituciones de fiscalización y control parlamentario, esto es, el Índice de Fiscalización y Control Parlamentario (IFCP) y el Índice de Fortaleza Institucional y Confianza Ciudadana (IFICC) (gráfica 1).

GRÁFICA 1



FUENTE: elaboración propia.

El Índice de Fortaleza Institucional y Confianza Ciudadana integra tanto los criterios de los Indicadores de Gobernanza del Banco Mundial como los de confianza calculados por la Encuesta Mundial de Valores (*World Value Survey*).

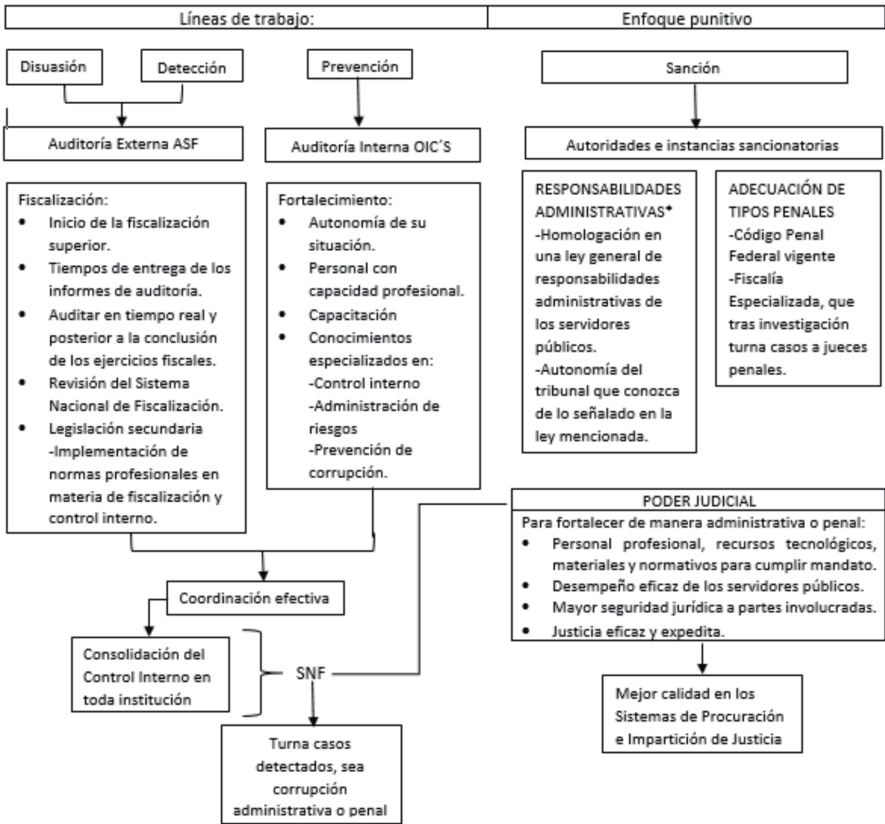
Por su parte, el Índice de Fiscalización y Control Parlamentario integra aquellas variables que indican las características que guarda la relación entre el SAI y el Parlamento, si se rinden informes al Parlamento y si existe un PAC.

La posición de México puede encontrarse en el cuadrante superior y en una condición comparable a países con niveles de desarrollo superiores. Sin embargo, como hemos señalado, eso no ha sido suficiente para hacer prevalecer el Estado de derecho y el control de la corrupción.

Por el nombre *sistema nacional de combate a la corrupción*, entendemos una relación jurídicamente prescrita entre diversos órganos del Estado que poseen facultades complementarias y cuyo objetivo, de manera amplia, es la prevención, investigación y sanción de las conductas que representan faltas administrativas o penales tanto de los servidores públicos, como de aquellos responsables de la correcta aplicación y uso de recursos públicos. Es, por tanto, un mecanismo de coordinación normativa e institucional.

Funcionalmente, en la siguiente gráfica aparecen los órganos que conforman al Sistema, asociados con la función que cumplen y los procesos que comprenden.

GRÁFICA 2  
FUNCIONES Y PROCESOS DEL SNA



FUENTE: elaboración propia.

Lo expuesto hasta aquí puede reafirmar análisis y esquemas que ya han circulado profusamente. A partir de este punto, quiero poner las bases que me permitan colocar el tema en una perspectiva que nos ayude, en la tercera parte, a relevar el papel del sector privado.

I. CORRUPCIÓN Y *STAKEHOLDERS*

Al hablar de corrupción nos enfrentamos a un término que parece simple y obvio, pero que tiene muchas sutilezas a la hora de buscar sus implicaciones

prácticas. A la hora de intentar resolverlas, cualquier definición se queda corta.

La corrupción tiene un origen multicausal, de hecho, uno de los aspectos a destacar es que se trata de un entramado de factores que dan origen a la corrupción.

Seldadyo y Haan vinculan la corrupción con factores económicos e institucionales y no morales, por lo que recuperan los modelos de *gorrones* o capturadores de rentas (*rent seeking*) y principal agente, es decir, la explicación de la corrupción depende de los incentivos de beneficio presentes a los agentes. La existencia de poderes discrecionales para que las autoridades diseñen y gestionen la regulación, la presencia de rentas económicas asociadas con el poder, así como un sistema de justicia débil donde haya poca probabilidad de ser detectado y castigado.<sup>3</sup>

Por el contrario, otros autores apuntan a factores de índole sociocultural, por lo que se habla de una “construcción social de la corrupción”. La corrupción no es un asunto meramente individual o de conciencia personal; más bien se trata de un sistema construido interactivamente, pues un individuo, con cada uno de sus actos, contribuye a la construcción de la sociedad. La suma de lo que pueden parecernos “inocentes acciones”, “que no dañan a nadie”, va formando poco a poco reglas de conducta basadas en valores sociales espurios. El que aprende que las formas de relación deben mediar por el interés pecuniario forma su carácter hacia el interés monetario.<sup>4</sup>

La misma corrupción genera un aprendizaje social y una expectativa, por lo cual ante ciertas circunstancias algunos consideran “natural” que los mecanismos de acción sean informales —por no decir ilegales— y se reproduzcan los patrones de corrupción.<sup>5</sup>

Jaime Cárdenas considera que la base de la corrupción es el abuso del poder, a ello quiero agregar que es la falta de limitaciones al poder lo que da pauta a la corrupción. Es claro que un elemento al que dedica atención Cárdenas corresponde a la participación e interés de la sociedad para la vigilancia de la actuación de las autoridades. Sin duda un aspecto indispensable, pero no suficiente, si se carecen de los mecanismos que hagan coactivo el cumplimiento de normas, que impongan sanciones, etcétera.

---

<sup>3</sup> Seldadyo, Harry y Haan, Jakob de, *The Determinants of Corruption: Literature Survey and New Evidence*, University of Groningen. disponible en: [http://projects.iq.harvard.edu/gov2126/files/seldadyo\\_determinants\\_corruption.pdf](http://projects.iq.harvard.edu/gov2126/files/seldadyo_determinants_corruption.pdf).

<sup>4</sup> Serrano Sánchez, J. A., “La política oficial de combate a la corrupción en México: una revisión”, *Andamios. Revista de Investigación Social*, México, UACM, 2009, vol. 6, núm. 12, p. 234.

<sup>5</sup> *Idem*.

Habiendo expuesto que la corrupción es multicausal, es más sencillo entender que, afortunadamente, se trata de un concepto que crea *stakeholders*. Si pensamos en diversos interesados y participantes, es que reconocemos tanto una sociedad plural como una sociedad con legítimos intereses y responsabilidades por parte de los múltiples integrantes.

Al hablar de responsabilidad social de la empresa, se suele identificar a todos los participantes en lo que también se ha llamado cadena de valor. Estos *stakeholders* abarcan desde los accionistas hasta los empleados y proveedores de una empresa. Según Freeman y Reed, los *stakeholders* se refieren “a cualquier grupo o individuo identificable que puede afectar a la consecución de los objetivos organizativos”; también consideran esta otra definición: “cualquier grupo o individuo del que depende la organización para su supervivencia en el tiempo”.<sup>6</sup>

Diversos grupos de interés, grupos de protesta, dependencias del gobierno, cámaras de comercio, competidores en el mercado, sindicatos, segmentos de clientes, trabajadores y accionistas, entre otros, forman parte de los *stakeholders*. Si aplicamos este enfoque, tenemos una magnífica herramienta para interpretar la relación que puede surgir entre ese nudo que se forma entre corruptor y corrupto.

GRÁFICA 3



<sup>6</sup> Freeman, R. y Reed, D., “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, núm. 25, 1983, p. 91.

## II. EL SECTOR PRIVADO COMO *STAKEHOLDER*

Poner al sector privado como *stakeholder* me permite hablar de varias vertientes que tiene la empresa de cara al combate contra la corrupción. Comienzo por la confianza como un tipo de activo intangible, crucial para el éxito de una empresa. Para que funcione la cadena de valor, deben desarrollarse relaciones de confianza y una imagen de confianza en las empresas. Transparencia Internacional, institución líder en cuanto a medición y estrategias contra la corrupción, posee datos que revelan la preocupación de los ejecutivos por el pago de sobornos, como una extendida práctica para obtener contratos, con lo cual intentan la competencia abierta en el mercado. Prácticas contables cuestionables, incumplimiento de garantías laborales y negativas externalidades ambientales y energéticas, como mostró, por ejemplo, el reciente escándalo de los *Panama Papers*. Si, por una parte, todas ellas son condiciones injustas que afectan la iniciativa y libre competencia y, por lo tanto, es de sobra justificado el interés de avanzar en una agenda que erradique estas prácticas en o en contra del sector público.

La *Encuesta de Fraude y Corrupción en México*,<sup>7</sup> elaborada por la firma KPMG (2010), tuvo como objetivo analizar el impacto de los fraudes en las compañías que operan en México, así como analizar comparativamente algunos de sus rasgos más perjudiciales.

Según este reporte, 70% del daño económico sufrido por las empresas afectadas por algún quebranto se origina en el fraude en estados financieros. También existen efectos secundarios, en especial en la moral de los trabajadores y en la imagen de la empresa.

KPMG indica que 48% de los fraudes fueron detectados porque alguien los denunció, de donde se concluye que la principal defensa es la propia gente de la empresa. Será necesario que las empresas que operan en México enfrenten el reto de mejorar su capacidad de control interno y prevención de fraudes. La implementación de mecanismos de prevención del fraude corporativo permite reducir el riesgo hasta 70 por ciento.

Ocho de cada diez empresas que operan en México han padecido cuando menos un fraude en los últimos doce meses. A pesar de esas cifras contundentes, KPMG señala que, para 2010, sólo 30% de las compañías que operaban en México habían adoptado medidas de prevención de fraudes.

Por eso, no deja de sorprender que se piense en la corrupción como un problema “de lado del gobierno” y no —como es— un problema ampliamente extendido y compartido en todas las esferas de la sociedad.

---

<sup>7</sup> KPMG, *Encuesta de Fraude y Corrupción*, 2010, disponible en: [https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Estudios/Encuesta\\_fraude\\_en\\_Mexico\\_2010.pdf](https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Estudios/Encuesta_fraude_en_Mexico_2010.pdf).



### III. EL COPO DE NIEVE DE LA LUCHA ANTICORRUPCIÓN O CÓMO EL SECTOR PRIVADO PUEDE PONER EN MOVIMIENTO LA BOLA DE NIEVE

Se dice que poner en movimiento una bola de nieve puede desencadenar una avalancha. Una amplia estrategia anticorrupción que incorpora el papel del sector privado y la sociedad civil, pero sin dejar de entenderse como una política de estado, es como un copo de nieve con 11 puntas. Cada una de estas 11 dimensiones se desagrega en varias ramificaciones.

El modelo que presento a continuación recoge varias experiencias internacionales, entre ellas, el sistema de transparencia presupuestal de Nueva Zelanda, y el observatorio de cultura cívica de Colombia, “Bogotá, cómo vamos”

También quiero recoger la experiencia exitosa de Hong Kong a través de la Comisión Independiente Contra la Corrupción (Independent Commission Against Corruption, ICAC).

Cuando se fundó en 1974, se consideraba la corrupción como un problema grave y extendido, por lo que parecía imposible revertir esa situación. Partiendo de un enorme escepticismo, apenas en tres años, el ICAC logró acreditarse porque rompió con todas las redes de corrupción en el gobierno y procesó a 247 funcionarios.<sup>8</sup>

Sólo como anécdota, en 2000 se hizo una lista de eventos históricos para Hong Kong y en el sexto lugar resultó la fundación del ICAC; asimismo, se consideró que su existencia era un factor para atraer inversión extranjera, con el lema “Nuestra ventaja competitiva es el ICAC”.

Proponemos un modelo comprehensivo de sistema anticorrupción desde la perspectiva de *stakeholders* en el que, como veremos en las dimensiones 9 y 10, entronca el papel del sector privado. Un esquema de este tipo es un todo, más que la suma de las partes.

1. El primer desafío es el de crear una estrategia y un mecanismo de racionalidad y coordinación; por ello, como ya contempla la reforma, se requiere un comité que coordine los esfuerzos anticorrupción.
  - 1.1. Un sistema de esta naturaleza no puede quedar circunscrito al entorno nacional; por el contrario, requiere vincularse con los mecanismos internacionales de gobernanza anticorrupción.

---

<sup>8</sup> Kwok, Man-wai, *Formulating an Effective Anti-corruption Strategy. The Experience of Hong Kong ICAC*, s.f., disponible en: [http://www.unafci.or.jp/english/pdf/PDF\\_rms/no69/16\\_P196-201.pdf](http://www.unafci.or.jp/english/pdf/PDF_rms/no69/16_P196-201.pdf).

1.2 El sistema requiere un mecanismo permanente, confiable, independiente y técnico para reportar los avances y evidencias. A él corresponderá establecer las metodologías para medir el cumplimiento de metas, aprovechará encuestas de satisfacción para diagnosticar la situación y buscará incluir al sector privado en estudios diagnósticos especializados, como ya se hace en México, por ejemplo, con las siguientes acciones:

- Evaluando el Desempeño del Gobierno Federal (2010).
- Encuesta sobre el costo de la regularización para las empresas en México (2007).
- Corrupción en la apertura de empresas. Acerca de la regulación y la corrupción en México (2006).
- Calidad del marco regulatorio en las entidades federativas (2006).
- Encuesta sobre Gobernabilidad y Desarrollo Empresarial (2005).

A este mecanismo deberán quedar subordinadas las metas e indicadores de cada ente que compone el sistema, por ejemplo, el Poder Judicial, y de esta manera contar con un observador imparcial.

2. Por lo que se refiere al sistema, éste, siguiendo la experiencia de Hong Kong deberá contar con tres estrategias principales: de prevención, de educación y de sanción.

2.1 Por lo que se refiere a la estrategia de prevención, ésta recaerá ampliamente en lo que sería el desarrollo administrativo: mejorar los sistemas de control, promover la integridad del personal, perfeccionar los procedimientos, disponer de mecanismos de supervisión, promover la eficiencia, la transparencia y rendición de cuentas y la cultura ética del servicio público.

2.2 La estrategia de educación debe aprovechar los medios de comunicación con el fin de que la sociedad esté bien enterada de la existencia de una institución que persigue la corrupción, con miras a adelantar campañas de sensibilización en los medios y alentar el comportamiento honesto y denunciar la corrupción. En este rubro queda la inclusión de un programa de formación ética en todos los niveles educativos; otra faceta es la capacitación y la sensibilización entre los servidores públicos acerca de la ética, que se extiende también al sector privado; por último, como hace el ICAC, promover la participación social para realizar trabajo voluntario en la educación comunitaria en honestidad, ética y derecho.

2.3 Reportar éxitos concretos en la persecución de la corrupción. Aquí hay dos caminos: el que propone el ICAC, consistente en golpear algunos objetivos de gran envergadura para demostrar al público la determinación del gobierno en la lucha anticorrupción y desalentar a quienes apuesten por la impunidad. La Fiscalía Anticorrupción tiene frente a sí el reto de vencer la percepción de insuficiencia. Tiene que plantearse ganar soporte político condenando a peces gordos. Sin esta contundencia, el público perdería confianza, se rehusaría a reportar la corrupción y socavaría la legitimidad del gobierno.

El otro camino es el que propone Klitgaard, quien recomienda “agarrar la fruta que está a la mano”. En este caso, la propuesta es comenzar sancionando los casos sencillos, porque es más fácil intervenir en este nivel y más pronto se pueden ver resultados que sumen la adhesión de las partes y muestren a los corruptos que la cosa va en serio.

El mandato de la fiscalía anticorrupción y los demás órganos integrantes del sistema, deben lograrse con la más alta voluntad, independencia y recursos suficientes. Sólo como referente, el ICAC de Hong Kong, reconocida como la mejor agencia anticorrupción en el mundo, es quizá también la más cara. Entre 2002 y 2008, su presupuesto fue de 90 millones de dólares lo que significa 15 dólares per cápita y 3% del gasto total del gobierno.<sup>9</sup>

3. Para cortar el alimento de la corrupción, hay que profundizar seriamente en toda la esfera de desarrollo y mejora administrativa. Un enfoque radical sería eliminar toda fuente de corrupción, pero eliminar la regulación y control es también indeseable. Por tanto, debemos avanzar a un enfoque más asertivo y racional sobre la necesidad de cada trámite y requisito, la mejora de los procesos, el gobierno electrónico<sup>10</sup> y la profesionalización de los responsables de dichos trámites e inspecciones.

3.1 El primer componente es el que se refiere a la reducción de trámites y la simplificación administrativa. Quién mejor que el sector privado, que conoce y a veces padece las limitaciones de una se-

<sup>9</sup> Mu, Julie, *Community Support-The Key to Fight Corruption*, Hong Kong, ICAC, 2008, disponible en: <http://www.icac.org.hk/en/acr/sa/oc6pcc/index.html>.

<sup>10</sup> Barnebeck Andersen, Thomas *et al.*, “Does the Internet Reduce Corruption? Evidence from U.S. States and Across Countries”, *World Bank Economic Review*, 2011. DOI: 10.1093/weber/lhr025.

rie de regulaciones y trámites que contribuye frecuentemente a la corrupción y a la discrecionalidad de los funcionarios.

La simplificación administrativa y la armonización normativa, la reducción de barreras. Analizar y argumentar la conveniencia de la reducción de barreras es una labor que puede ser efectivamente conducida por el sector privado.

- 3.2 En el otro extremo está la incorporación de los negocios informales, en la cual se entiende que su situación al margen es resultado de barreras que no alcanzan a soportar, pero que pueden ser flexibilizadas.
- 3.3 Simplificación fiscal. La llamada *economía sombra* es resultado de la discrecionalidad para establecer exenciones o reducciones fiscales o bien, un incentivo para no pagar impuestos. Mejorar la recaudación es un objetivo necesario; una forma de obtenerla es aplicar mejoras en aduanas y tributación.
- 3.4 Establecer modelos referenciales para la administración pública, mediante la creación de *islas de integridad* —como les llama Klitgaard—, que sean ejemplos de buenas prácticas que inspiren a organizaciones y personas.
4. La pieza más importante: la persona. Se nos abre todo un abanico de aspectos a atender en el rubro del personal responsable en la lucha anticorrupción.

Es obvio que, si los corruptos brillan por su astucia, los responsables tienen que ser más inteligentes, mejor educados y astutos; de ahí que deba atenderse el perfil profesional y de integridad del personal.

  - 4.1 El ingreso a estos servicios será mediante filtros convenientes que garanticen suficientemente la capacidad y calidad de los funcionarios.
  - 4.2 La permanencia y desarrollo del personal requiere controlar los incentivos mediante buenos salarios, estímulos y premios (algunos no monetarios) y planes de carrera atractivos, así como fuertes sanciones por incumplimiento, incluyendo las no monetarias.
5. La quinta dimensión será la transparencia para todos los actores. En este nicho, observamos una extraordinaria sinergia entre una máxima publicidad acerca del ejercicio del gasto por parte del gobierno y la supervisión por el sector público, académico y social: a dónde va el dinero, quién recibe un beneficio fiscal o un subsidio.

La transparencia es una regla común entre el sector público y privado, pues de ella depende la confianza, tanto sobre el estado de las empresas como del funcionamiento del mercado.

6. Mecanismos de denuncia. La efectividad de la estrategia de sanción depende de que exista denuncia de estas conductas, ya sea por parte de personas de la sociedad o por parte de otras instituciones.

- 6.1 La experiencia internacional recomienda contar con una línea telefónica o un centro de reporte. La validez de este modelo requiere la investigación rápida de las denuncias, por lo que siempre deberá contarse con equipos capaces de investigar según reciban el llamado. Cuando haya resultados exitosos, tendrá que publicarse ampliamente en los medios de comunicación, para demostrar la efectividad de la persecución de la corrupción y desalentarla.

7. Investigación de conductas. Las investigaciones tendrán que ser profesionales y pulcras.

- 7.1 Mecanismos para recabar y cruzar información de fuentes diversas; por ejemplo, estados bancarios, medios de comunicación, redes sociales, facturas y tiendas. Fortalecer la investigación, en especial del lavado de dinero. Crear un mecanismo para medir los acervos patrimoniales de los servidores públicos.

- 7.2 Fortalecer las capacidades de auditoría y control interno. Especialistas en auditorías altamente técnicas, en tecnologías de la información, usuarios simulados, denuncias internas, inserción de investigadores encubiertos, protección de testigos y crear comisiones especiales parlamentarias de investigación.

8. Existencia de un mecanismo de evaluación y control de los órganos anticorrupción —ASE, FAC, TFJA, SFP—. Disponer de un amplio poder como el que hemos puesto en estos órganos requiere también la prevención del abuso de ese poder; por eso, como es la experiencia del ICAC de Hong Kong, deberá existir una entidad destinada a la revisión de las operaciones. La revisión del comité abarca cada uno de los reportes de corrupción y de investigación para verificar que hayan sido adecuadamente integrados; con esta información, se tendrá que publicar un informe anual y presentarlo ante la Cámara de Diputados para su debate.

El ICAC dispone también de un comité independiente, cuyos miembros provienen del sector público que pueden verificar la actuación de los funcionarios, y del órgano anticorrupción para llevar una in-

vestigación independiente de aquellos casos que presuman que salen de la normalidad o que son de alto interés público.

9. Papel del sector público. Transparencia Internacional establece que entre las empresas deberá existir una política de cero tolerancia a las prácticas corruptas; promueve, asimismo, la adopción de códigos de ética corporativa.

Por su parte, Hong Kong pone igual énfasis en la corrupción tanto en el sector público como privado, siguiendo la lógica según la cual no pueden existir dos estándares en la sociedad. La corrupción en el sector privado puede causar tanto daño a la sociedad si no es que mayor que la corrupción en el sector gubernamental. Por ejemplo, en las instituciones financieras, pueden crear inestabilidad en el mercado.

Aprovechando el enfoque de participantes, deben movilizarse diferentes sectores interesados en la lucha contra la corrupción, entre ellos: la comisión del servicio civil, todas las entidades del sector público, la comunidad empresarial, los grupos profesionales, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones educativas, medios de comunicación y redes internacionales.

10. Gobernanza corporativa. Los mecanismos de lucha contra la corrupción en las empresas incluyen al menos los siguientes:
  - 10.1 Mejorar las normas para la gobernanza corporativa mediante la transparencia de su información crítica.
  - 10.2 Mantener efectivos mecanismos de control de riesgos, de forma que se reduzcan las tentaciones para favorecer indebidamente a alguna de las partes, en lugar del conjunto de los interesados e inversionistas.
  - 10.3 Contabilidad bajo estándares internacionales y escrutinio permanente por parte de auditores externos.
  - 10.4 Adopción de normas de conducta, ética e integridad por parte de las empresas y los gremios, de modo que se apropien de una cultura que no tolere ni justifique la corrupción y la deshonestidad.
11. Reforma estructural. Para cambiar los patrones de relación principal-agente, se busca combatir el poder monopólico —promover la competencia, privatizar servicios, facilitar la participación de proveedores privados— y la discrecionalidad, así como promover la transparencia y la rendición de cuentas.

#### IV. CONCLUSIONES

En los últimos 20 años, en México pueden señalarse avances concretos y consistentes logrados en materia de desarrollo institucional y combate a la corrupción; sin embargo, todavía no se han alcanzado resultados que satisfagan la expectativa social de contar con un Estado eficiente, honesto y transparente. Tampoco son satisfactorios, si se considera la merma en capacidad productiva para la economía y la empresa, el sobrecosto que supone la corrupción para los negocios y los hogares.

Puesto en perspectiva, se prueba que, entre los países de la Intosai, con niveles semejantes o superiores de desarrollo, la condición de México está dentro del promedio. Con ello, se prueban los avances realizados en materia normativa e institucional y se apunta a que la agenda pendiente está en otra parte.

Para México, uno de los aspectos innovadores es la creación de un sistema, es decir, abandonar la operación desestructurada y autónoma de cada órgano, para entrar en un proceso compartido con facultades complementarias.

Pensar sistémicamente y tener una visión en conjunto de los procesos necesarios para un eficaz control de la corrupción nos conduce de forma natural al enfoque de *stakeholders* o participantes, que son todos aquellos que inciden en el éxito de un negocio.

Así como toda empresa se encuentra inmersa en un mercado y una sociedad con multiplicidad de actores, la producción de valor o disvalor tiene efectos y externalidades en un amplio abanico de sujetos. El sector público es tanto un *stakeholder* del sistema anticorrupción, como la empresa tiene un conjunto de *stakeholders* interesados en la probidad y el control de riesgos en los negocios por sus efectos en el bienestar económico, político y social.

La definición de corrupción nos explica que en el surgimiento de este fenómeno concurren varios factores, en particular la debilidad normativa, la discrecionalidad en la acción de los servidores públicos y la ausencia de transparencia, a la que se agrega el abuso del poder.

Existe una bilateralidad en la que, si bien el Estado debe generar condiciones para su propio control, de hecho, tienen que ser otros actores —en especial, la sociedad civil— quienes deben controlar al poder.

De esos actores, el sector privado se interesa no sólo hacia afuera, es decir, hacia el entorno sociopolítico en el que se gesta e incide la corrupción, sino a su propia estructura y funcionamiento, toda vez que existe evidencia de que uno de los mayores quebrantos para los negocios es el fraude y la corrupción interna.

Las experiencias internacionales en cuanto a mejores prácticas para un sistema nacional anticorrupción pueden estructurarse en once dimensiones, y cada una de ellas puede desagregarse en variables e indicadores. Con este modelo, será posible un monitoreo de los resultados del sistema y de los actores que participan en él. Un monitoreo semejante puede ser una contribución al sector privado, en cuanto interesado que conoce y sufre de la corrupción en varios de sus ámbitos más críticos.

## V. FUENTES

- ANDERSEN, Thomas Barnebeck *et al.*, “Does the Internet Reduce Corruption? Evidence from U.S. States and Across Countries”, *World Bank Economic Review*, 2011, DOI: [10.1093/wber/lhr025](https://doi.org/10.1093/wber/lhr025).
- CASAR, María Amparo, “Corrupción cuesta hasta 14% de ingresos de los hogares”, *El Economista*, 13 de octubre de 2015.
- KPMG, *Encuesta de Fraude y Corrupción*, disponible en: [https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Estudios/Encuesta\\_fraude\\_en\\_Mexico\\_2010.pdf](https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Estudios/Encuesta_fraude_en_Mexico_2010.pdf).
- KWOK, Man-wai, *Formulating an effective anti-corruption strategy the experience of Hong Kong ICAC*, disponible en [http://www.unafei.or.jp/english/pdf/PDF\\_rms/no69/16\\_P196-201.pdf](http://www.unafei.or.jp/english/pdf/PDF_rms/no69/16_P196-201.pdf).
- MU, J., *Community Support-The Key to Fight Corruption*, Hong Kong, ICAC, 2008, disponible en: <http://www.icac.org.hk/en/acr/sa/oc6pcc/index.html>.
- FREEMAN, R. y REED, D., “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, núm. 25, 1983.
- SELDADYO, H. y DE HAAN, J., *The Determinants of Corruption: Literature Survey and New Evidence*, University Groningen, 2006, disponible en: [http://projects.iq.harvard.edu/gov2126/files/seldadyo\\_determinants\\_corruption.pdf](http://projects.iq.harvard.edu/gov2126/files/seldadyo_determinants_corruption.pdf).
- SERRANO, J. A., “La política oficial de combate a la corrupción en México: una revisión”, *Andamios. Revista de Investigación Social*, México, vol. 6, núm. 12, 2009.
- TRANSPARENCIA INTERNATIONAL (TI), *Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2015*.