

# ÉTICA PÚBLICA Y SERVICIO CIVIL DE CARRERA



**Dra. Lourdes Morales Canales**

**Mayo 2018**

# Ética en el Servicio Público



En este módulo veremos:

- 1.- Ideas básicas para abordar la ética en el servicio público (con la distinción entre público y privado)
- 2.- El dilema de la selección de valores en un régimen democrático
- 3.- Los “contravalores” o vicios del servicio profesional de carrera
- 4.- Casos de conflictos de interés ética-política
- 5.- El servicio civil de carrera



# Primer tema: Tres ideas básicas



## *A. los valores son generales, las virtudes individuales*

- Los valores son una construcción social, histórica, y las virtudes se adoptan individualmente y llevan los valores al ámbito de lo concreto
- Los valores son siempre una referencia, se concretan a través de reglas (formales e informales) pero también se realizan a través de conductas puntuales (“moralidad social”)
- En materia de ética, sin embargo, no todo puede ser resuelto con reglas: tras ellas, hay siempre decisiones individuales y valores comunes de referencia

# Primer tema: Tres ideas básicas



## *B. la distinción entre lo público y lo privado*

- Esa distinción es parte del proceso político que se inició con la Ilustración y el liberalismo
- La lenta construcción del Estado de derecho se ha traducido en la salvaguarda, cada vez más amplia, de las libertades individuales
- También produjo una distinción teórica adicional entre los valores públicos y las virtudes privadas
- Sin embargo, irónicamente, en la práctica generó una confusión entre espacio público y ámbito privado

# Primer tema: Tres ideas básicas (N. Rabotnikof)

## *Lo público*

- Lo que es de interés o de utilidad común, lo que concierne a la comunidad
- Lo que se desarrolla a la luz del día
- Lo que es de uso común, accesible para todos

## *Lo privado*

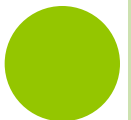
- Utilidad e interés individual
- Lo secreto, lo preservado, lo oculto
- Lo cerrado que se sustrae a la disposición de los otros (publicare-“confiscar”, “sustraer al uso particular”)



# Primer tema: Tres ideas básicas

*C. La apropiación privada de los espacios públicos es la condición clave para reconocer una conducta ética contraria a los valores básicos de la democracia. Este es el principio de la corrupción*

Esa apropiación puede adoptar formas diversas. La más conocida es la búsqueda de la riqueza individual mediante el usufructo ilegítimo de recursos públicos. Pero no es la única (intereses privados sobre intereses públicos)





CIDE

# Primer tema: Tres ideas básicas

Las consecuencias de esas distintas formas de apropiación privada de los espacios públicos se han estudiado desde diversos enfoques:

- Enfoque político
- Enfoque de rendición de cuentas
- Enfoque de administración pública
- Enfoque de política pública





# Primer tema: Tres ideas básicas CIDE

- **Enfoque político** (régimen político): Toda apropiación privada de los espacios de distribución y ejercicio del poder describe los principios de un régimen no democrático. (pluralidad vs dictadura)
- **Enfoque de la transparencia** (rendición de cuentas): Todo ocultamiento conduce a la discrecionalidad y a la ausencia de responsabilidad (casos de mejora en la gestión, APN's)
- **Enfoque de la administración pública:** El uso de los recursos para obtener privilegios privados se traduce en patrimonialismo y en sistema de botín (SNTE)
- **Enfoque de la política pública,** esa apropiación, entendida como una pugna entre intereses encontrados, constituye el desafío más importante de la implementación (PROCAMPO, OPORTUNIDADES)







CIDE

## Segundo tema: Los valores en un régimen democrático

- La democracia apenas comienza: hemos dado el primer paso de la transición
- La democracia es una manera de procesar la vida pública
- En su proceso de construcción está implicada la responsabilidad compartida, la tolerancia y la solidaridad (valores, Weber hablaba de la ética de la responsabilidad). Sólo así se fortalecen las instituciones

## Segundo tema: Los valores en un régimen democrático

- La ética alude al comportamiento humano. En ese sentido, se desdobra en valores y en virtudes: algo colectivo y algo individual
- La ética supone al menos la elección entre dos opciones encontradas: lo que es bueno y lo que es malo
- Esa elección supone, a su vez, la existencia de un conjunto de valores admitidos y una decisión individual. La ética puede estudiarse desde ambos planos



# Segundo tema: Los valores en régimen democrático



- No existe una sola ética: hay tantas variantes como comunidades identificadas por un conjunto de valores, e individuos que actúan *virtuosamente* en función de esos valores
- Por ejemplo: hay una ética islámica; hay una ética del comunismo; hay una ética del hinduismo
- ¿Pero hay una ética de la democracia occidental? Si la ética alude a los valores, ¿cuáles son esos valores?



# Segundo tema: Los valores en un régimen democrático

- El primer problema es, por lo tanto, una definición aceptable de los valores éticos del sistema democrático
- ¿Cuáles son esos valores? Entre otros:
  - La *libertad* individual
  - Ejercida con los límites propios de la *legalidad*
  - En un ambiente público bien *informado*
  - Donde quepa la *pluralidad* de opciones y elecciones
  - Donde todos los individuos puedan efectivamente ejercer su libertad para *asociarse, votar, ser votado...*



# Segundo tema: Los valores en un régimen democrático

- Libertad
- Pluralidad
- Publicidad
- Legalidad
- Inclusión
- Tolerancia

¿Son éstos los valores (mínimos) de una ética democrática?



## Segundo tema: Los valores en un régimen democrático

- Libertad, pluralidad, publicidad, legalidad, inclusión y tolerancia. ¿Pueden aislarse unidades de medida sobre conceptos tan genéricos? ¿Cuál sería su diferencia específica?
- Por otro lado: ¿Qué se quiere establecer? ¿La aceptación de esos valores en la sociedad? ¿La forma en que se cumplen por las instituciones de la democracia? ¿La forma en que los individuos los convierten en virtudes cotidianas?



## Segundo tema: Los valores en un régimen democrático

- Es necesario definir qué se entenderá por valores éticos asociados a la democracia
- Es necesario optar por una definición mínima de esos valores
- Es necesario decidir sobre el ámbito en el que se confrontarán esos valores
- Es necesario optar por una metodología
- Es necesario decidir sobre la importancia de la información que se obtendrá



# Tercer tema: diez contravalores del servicio público en México

1. La lealtad personal como el valor de cambio más importante para obtener, permanecer y ascender en la carrera del servicio público
2. El desplazamiento de los fines institucionales formalmente aceptados, hacia los fines de las personas y los grupos que ocupan los cargos
3. La doble lectura acerca de los propósitos del servicio público: usar los medios disponibles para obtener más poder; y aludir al cumplimiento de los propósitos formales de la institución
4. El acceso a los puestos públicos en función de las credenciales políticas y personales de los candidatos, y no por criterios de idoneidad
5. La evaluación sobre el ejercicio del cargo, en función del compromiso personal de quien lo ocupa y de su capacidad para “ponerse la camiseta” del grupo, y no sobre la base de resultados institucionales





## Tercer tema: diez contravalores del servicio público en México

6. El tiempo invertido en allegarse de información política y burocrática sobre las posiciones del grupo, y no en función de la productividad de la institución
7. La pérdida de valor de la experiencia acumulada, ante los cambios de dirección
8. El desarrollo profesional vinculado con la cercanía a los mandos superiores de la organización. La construcción de historias paralelas
9. El diseño de catálogos de puestos y descripción de perfiles *ad hoc* para quien los ocupa, y no en función de los fines institucionales
10. La evaluación diseñada (o modificada) *ex post* por preferencias individuales, y no en función de los resultados realmente obtenidos por la institución

# Tercer tema: diez contravalores del servicio público en México

Dificultades adicionales para diseñar una metodología ética en el sector público, respecto al ámbito de la iniciativa privada:

- El cambio periódico de la “dirección de la empresa”
- Las normas definidas por “agentes externos”
- La ausencia de incentivos lucrativos
- La evaluación social y no privada de resultados
- La separación entre objetivos individuales y públicos: plan de vida ajeno a “la empresa”
- La ética de la responsabilidad, basada en incentivos simbólicos
- La competencia entre iguales, en condiciones diferentes
- La tendencia a la reducción y no a la expansión
- La diversidad y la modificación de objetivos
- El control de agencias externas





# **EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA**

**Una revisión del caso mexicano**



## CIDE ¿QUÉ ES EL SPC?

- “conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público en el gobierno central y las personas que lo integran” (BID, 2013)

•





CIDE

## ELEMENTOS MÍNIMOS DEL SPC

- se basa en un esquema de ingreso y promoción a partir de concursos de oposición para ocupar puestos administrativos.
- Los concursos buscan garantizar la transparencia y objetividad de la selección del personal.
- Precisa de un sistema de formación y capacitación permanente, diseñado de manera diferenciada para satisfacer las necesidades y requerimientos de cada organismo o institución.
- cuenta con un método que permite evaluar el desempeño de los servidores de carrera.
- Provee un marco normativo con reglas claras y definidas sobre el funcionamiento del sistema en su conjunto.



## 5 PROCESOS HISTÓRICOS DEL SPC

- 1) la separación de lo público y lo privado;
- 2) la separación de lo político y lo administrativo;
- 3) el desarrollo de la responsabilidad individual;
- 4) la seguridad en el empleo;
- 5) la selección por mérito e igualdad



# EVOLUCIÓN DE LOS SPC EN EL MUNDO

**Cuadro 1**  
**Evolución de los sistemas de servicio público**

| <b>Etapas</b> | <b>Valor dominante</b>  | <b>Sistema dominante</b>                            | <b>Razones para el cambio</b>             | <b>Etapas de transición</b>   |
|---------------|---|---|---|---|
| Uno           | Receptividad a las demandas, intereses y expectativas ciudadanas                                      | Patronazgo  | Modernización + democratización           |   |
| Dos           | Eficiencia + derechos individuales  | Servicio civil                                      | Modernización + democratización           | -Aprobación de ley del servicio civil<br>-Creación de agencia del servicio civil<br>-Desarrollo de políticas y procedimientos de administración del personal  |
| Tres          | Receptividad a las demandas, intereses y expectativas ciudadanas + eficiencia + derechos individuales | Patronazgo + servicio civil + negociación colectiva | Balance dinámico entre valores y sistemas | -Empleo público a un nivel apropiado<br>-Balance entre:<br>*derechos individuales y eficiencia<br>*Centralización/ descentralización<br>*Flexibilidad / políticas uniformes<br>* Valores competitivos |

Fuente: Donald E. Klingner, "Public Personnel Management and Democratization: a View from Three Central American Republics", en *Public Administration Review*, vol.56, num.4, julio-agosto 1996.





## CIDE DISFUNCIONALIDADES DEL SPC

- Un exceso de uniformidad en los marcos reguladores del servicio civil, que reduce la capacidad de adaptación.
- Excesiva estandarización de los procesos y prácticas del servicio.
- Extrema centralización de la gestión: los directivos carecen de autonomía para el ejercicio de sus responsabilidades.
- La organización del trabajo (estructuras, puestos, labores y responsabilidades) es sumamente rígida.
- Baja movilidad externa e interna







## CIDE DISFUNCIONALIDADES DEL SPC

- La promoción se complica por la existencia de barreras de grado que dificultan los ascensos.
- Se otorga un peso excesivo a la antigüedad.
- Se retribuye el grado y no el puesto, lo que desvincula el salario de la responsabilidad y las cargas de trabajo.
- Separación entre el desempeño en el puesto y el funcionamiento de los sistemas de retribución y promoción.
- Carecen de capacidad de producción de perfiles directivos.
- Estilos directivos tienden al paternalismo más que a la exigencia.





## CIDE FOTOGRAFÍA DE ALATINA

- 16 gobiernos de América Latina invirtieron en 2012 una cantidad importante de recursos en las remuneraciones de los empleados públicos del gobierno central:
- en promedio un 5,8% del PIB, equivalente a:
- 41% de sus ingresos tributarios
- 26% del gasto total del sector público

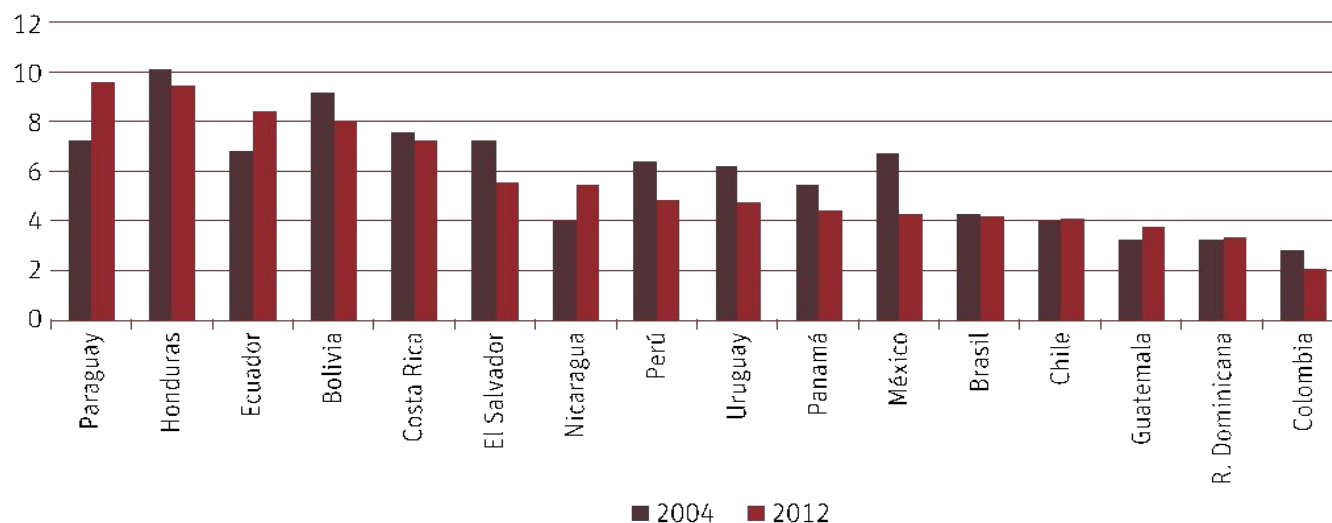




CIDE

## GASTO EN MASA SALARIAL

**GRÁFICO 1.2: MASA SALARIAL DEL GOBIERNO CENTRAL COMO PORCENTAJE DEL PIB EN PAÍSES SELECCIONADOS (2004 Y 2012)**



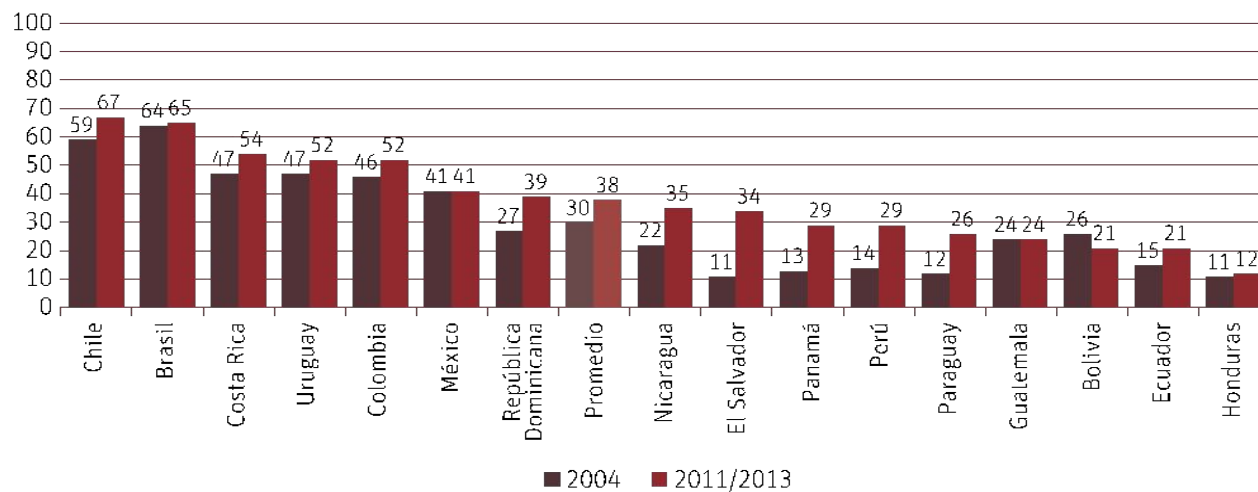
**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de información de los Ministerios de Hacienda/Finanzas de los países, FMI y BID.

**Nota:** En el caso de Bolivia es gobierno general.



# CIDE ÍNDICE DE DESARROLLO DEL SPC

GRÁFICO 2.2: ÍNDICE DE DESARROLLO DEL SERVICIO CIVIL, 2004-11/13 (16 PAÍSES)



Fuente: Resultados recalculados según Longo e Iacoviello (2010) para 2004 sobre la base de BID (2006) y hallazgos de los diagnósticos nacionales 2011-13.

## ÁREAS CLAVE DEL SPC

- **Planificación de recursos humanos** (áreas técnicamente consistentes, documentos normativos, sistemas de información, coordinación con otras áreas de recursos humanos)
- **Organización del trabajo** (instrumentos de clasificación de puestos y perfiles, inclusión de competencias en los manuales-no sólo titulación y experiencia-, herramienta en procesos de selección)
- **Gestión del empleo** (concursos de mérito para ingreso, concursos abiertos, basados en pruebas técnicas de selección)



## ÁREAS CLAVE DEL SPC

- **Gestión del rendimiento** (evaluación institucional, evaluación para altos funcionarios públicos, evaluación individual, modelo de gestión de ED).
- **Gestión de compensación** (inequidad interna horizontal y vertical, competitividad salarial externa, coherencia estratégica)
- **Gestión del desarrollo** (modelo de desarrollo laboral y gestión de expectativas, capacitación basada en diagnóstico)
- **Gestión de relaciones humanas y sociales** (gestión del “clima”, comunicación interna, relaciones laborales)



## ÁREAS CLAVE DEL SPC

- **Organización de la función de RH** (i) entidad rectora: política, técnica, de coordinación, presupuestaria) (ii) capacidad directiva
- Índices:
  - de calidad
  - de eficiencia
  - de mérito
  - de consistencia estructural
  - de capacidad funcional
  - de capacidad integradora



# ÍNDICES SPC (ESTUDIO BID)

CUADRO 2.3: ÍNDICES DE CALIDAD DEL SERVICIO CIVIL (PROMEDIO REGIONAL)

|   | EVALUACIÓN 2004 | 2011/2013 | DIFERENCIA |
|---|-----------------|-----------|------------|
| Eficiencia                              | 30              | 37        | +7         |
| Mérito                                  | 33              | 42        | +9         |
| Consistencia Estructural                | 31              | 40        | +9         |
| Capacidad Funcional                     | 29              | 34        | +5         |
| Capacidad Integradora                   | 27              | 34        | +7         |
| Índice de Desarrollo del Servicio Civil | 30              | 38        | +8         |

Fuente: Elaboración propia.





# PUNTOS CRÍTICOS (ESTUDIO BID)

**CUADRO 3.1: RESUMEN DE PUNTOS CRÍTICOS SELECCIONADOS POR ÍNDICE, Y POSIBLE GRADO DE IMPACTO DEL ENTE CENTRAL Y LAS INSTITUCIONES SECTORIALES EN CADA ÍNDICE**

| ÍNDICES  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| MAYOR CENTRALIZACIÓN   |   | MAYOR DESCENTRALIZACIÓN                          |  |  |
| CONSISTENCIA ESTRUCTURAL   | MÉRITO  | EFICIENCIA                                       | CAPACIDAD INTEGRADORA  | CAPACIDAD FUNCIONAL  |
| Planificación de RR.HH. alineada a la planificación del gobierno.            | Reclutamiento abierto y basado en mérito.                 | Déficit o excedente de personal.                 | Conocimiento del clima laboral.  | Tecnificación adecuada de las dotaciones.  |
| Servicios centrales aportan valor.   | Procedimientos y mecanismos para evitar la arbitrariedad. | Costo de la masa salarial.                       | Relaciones laborales orientadas a la concertación.                       | Inclusión en los perfiles de las competencias clave para el puesto.                    |
| Sistemas de información proveen conocimiento razonable de la fuerza laboral. | Inexistencia de despidos por razones políticas.           | Diferencial salarial con el sector privado.      | Grado de conflictividad no excesivo.                                     | Rendimiento de las personas evaluado por la organización.                              |
| Clasificación responde a criterios racionales.                               |   | Evaluación de costo-efectividad de la formación. | Instrumentos de comunicación para reforzar la percepción de pertenencia. | Vinculación de los criterios y mecanismos de promoción con el rendimiento y potencial. |

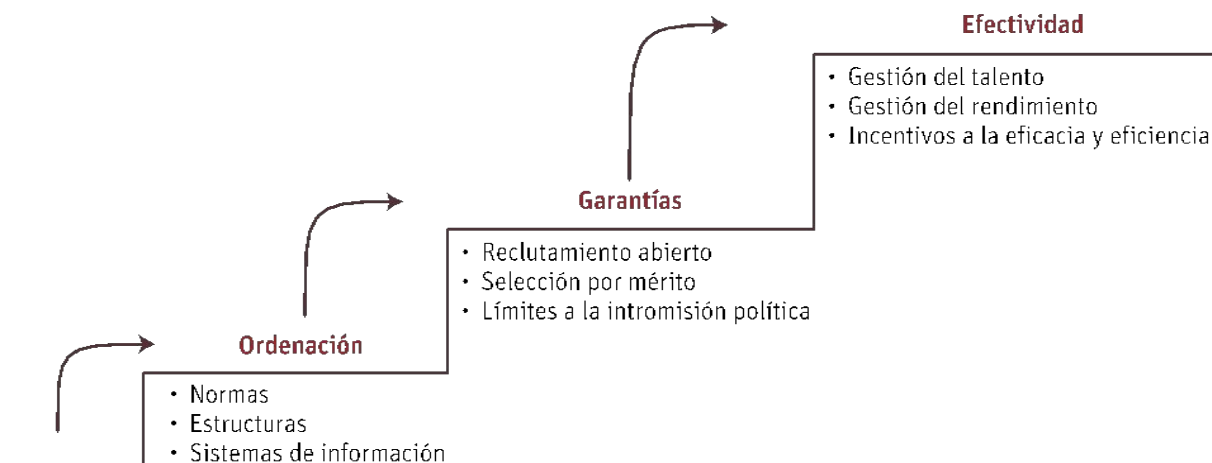
Fuente: Elaboración propia.



# ESCALERA DE LA PROFESIONALIZACIÓN

(ESTUDIO BID)

GRÁFICO 3.4: LA ESCALERA DE LA PROFESIONALIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

# AVANCE Y ESTANCAMIENTO EN LATAM

**GRÁFICO 1: AVANCE Y ESTANCAMIENTO EN LA MODERNIZACIÓN DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA**



## 10 RETOS DEL SPC EN LATAM

1. Reducir la dependencia excesiva en medidas genéricas de mérito e introducir mayor flexibilidad en la GRH.
2. Reducir el énfasis en procedimientos uniformes y centralizados para toda la administración y permitirle a las instituciones tomar medidas para atraer, contratar, motivar y retener al personal adecuado para sus necesidades.
3. Introducir gradualmente características de sistemas de empleo para algunos sectores o puestos, de forma selectiva, complementando los sistemas de carrera vigentes.



## 10 RETOS DEL SPC EN LATAM

4. Profesionalizar el espacio directivo.
5. Institucionalizar los sistemas de gestión e información.
6. Implantar la gestión por competencias, pero rehuendo los diseños de laboratorio.
7. Avanzar en la gestión del rendimiento con una visión estratégica y una alta dosis de realismo.
8. Mejorar la gestión de las compensaciones para atraer, retener y motivar al capital humano.
9. Mejorar la gestión de las compensaciones para contener la masa salarial.
10. Fomentar la captación y retención de talento joven para el sector público.



# Estadística básica



| Servicio Profesional de Carrera   | Dic-12 | Dic-13 | Dic-14 | Dic-15 | Dic-16 | Jul-17 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Instituciones sujetas del SPC <sup>1)</sup>   | 77     | 75     | 76     | 76     | 77     | 78     |
| Puestos vigentes del SPC <sup>2)</sup>  | 34,994 | 35,951 | 36,180 | 36,114 | 32,487 | 31,228 |
| Puestos ocupados <sup>2)</sup>  | 30,270 | 29,626 | 30,395 | 29,942 | 26,467 | 25,361 |
| Puestos vacantes <sup>2)</sup>  | 4,724  | 6,325  | 5,785  | 6,172  | 6,020  | 5,927  |
| % Capacitados en al menos 40 horas <sup>3)</sup>  | 71%    | 78%    | 82%    | 78%    | 81%    | 28.4%  |
| Movimientos laterales <sup>4)</sup>   | 384    | 254    | 373    | 287    | 220    | 93     |
| Separados <sup>4)</sup>   | 3,831  | 5,263  | 4,385  | 5,485  | 4,900  | 1,425  |
| Evaluados en su desempeño (ejercicio previo) <sup>5)</sup>  | 23,787 | 25,825 | 24,698 | 23,678 | 23,125 | 17,047 |
| Promedio de calificación final: 70 a 89.9 <sup>5)</sup> buen desempeño; 90 a 100 es sobresaliente | 87.7   | 87.5   | 87.0   | 86.5   | 86.9   | 86.5   |

1) Fuente: RH-Net, con fecha de generación del 21 de agosto 2017. Fecha de Corte: 31 de diciembre para cada año hasta 2016 y 31 de julio de 2017.

No se incluyen las instituciones que se transfirieron del Sector Seguridad Pública.

2) Fuente: RH-Net, con fecha de generación del 21 de agosto 2017. Fecha de Corte: 31 de diciembre para cada año hasta 2016 y 31 de julio de 2017. La información puede actualizarse derivado de la retroactividad de los registros en el sistema

3) Fuente: RH-Net, con fecha de generación del 21 de agosto 2017. Fecha de Corte: 31 de diciembre para cada año hasta 2016 y 31 de julio de 2017. El porcentaje de servidores públicos reportados con al menos 40 horas de Capacitación es con base al total de servidores públicos reportados trimestralmente en el Seguimiento del Programa Anual de Capacitación (PAC) por los operadores del subsistema de Capacitación. Se cuenta con 20 días naturales posteriores al cierre de cada trimestre para registrar la información.

4) Fuente: RH-Net, con fecha de generación del 21 de agosto 2017. Fecha de Corte: 31 de diciembre para cada año hasta 2016 y 31 de julio de 2017.

5) Fuente: UPRH – DGDHSPC – DEDD. Datos correspondientes a la Evaluación Anual del Desempeño del año inmediato anterior.

# Estadística básica



| Estadística básica SPC              | Dic-12 | Dic-13 | Dic-14 | Dic-15 | Dic-16 | Jul-17 |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Concursos                           | 6,808  | 5,853  | 7,451  | 6,113  | 3,172  | 2,984  |
| Con ganador                         | 4,887  | 4,204  | 5,439  | 4,428  | 2,350  | 1,696  |
| Desiertos *                         | 1,823  | 1,590  | 1,982  | 1,567  | 615    | 387    |
| Cancelados                          | 98     | 59     | 25     | 91     | 19     | 2      |
| En proceso                          |        |        | 5      | 27     | 187    | 899    |
| Promedio de días transcurridos      | 76     | 80     | 75     | 70     | 69     | 53     |
| % de 34 Ganadores / Concursos       | 28%    | 36%    | 38%    | 39%    | 43%    | 21%    |
| Publicados                          |        |        |        |        |        |        |
| Ocupación Temporal Artículo 34.     | 3,201  | 4,433  | 4,653  | 3,141  | 1,964  | 1,039  |
| Ocupación Temporal Vigente Art. 34. | -      | -      | -      | -      | -      | 738    |
|                                     |        |        |        |        |        |        |

Fuente RH-Net. Fecha de generación del 7 de agosto de 2017. Fecha de Corte: 31 de diciembre para cada año hasta 2016 y 31 de julio en 2017.

En el cuadro se refleja el comportamiento de los concursos realizados del 1° de enero al 31 de diciembre cada año. Del total de concursos publicados, el 71.19% cuentan con ganador, el 25.1% son desiertos y el 2.33% se encuentran en proceso y el 1.13% fueron cancelados.

De los concursos declarados desiertos el 97.78% se explica porque ningún candidato obtuvo el mínimo puntaje de calificación para ser considerado como finalista (fracción II del artículo 40 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera).



## LECCIONES APRENDIDAS

- Cooperación entre la entidad rectora del spc y las instituciones fiscales, y construir coaliciones amplias dentro del poder ejecutivo en favor de la reforma.
- Reformas graduales que tomen en cuenta las posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto nacional.
- Priorizar la mejora efectiva de las prácticas de gestión de las personas y no solo el perfeccionamiento del marco normativo.
- Fomentar la capacidad técnica para la reforma, tanto en la entidad rectora a nivel central como en las unidades de recursos humanos de las instituciones sectoriales.
- Impulsar los incentivos políticos pro-reforma.
- Promover el aprendizaje mediante el ajuste continuo de las medidas de reforma



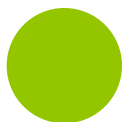


- Sistemas basados en el enfoque de competencias que no obstante privilegian la formación académica
- El enfoque de certificación está presente en muchos casos pero ha tenido un limitado despliegue.
- Ausencia de claridad respecto al número de personal, su ubicación y las labores que desempeñan.
- Predomina la instrucción basada en el programa del instructor antes que la política marcada por las áreas de profesionalización.
- La capacitación no siempre se vincula con promociones y ascensos (salvo en el caso de personal de base en concursos escalafonarios)



## ¿QUÉ SOLUCIONES? 10 PROPUESTAS

1. Diseño de perfiles de puestos a partir de las nuevas y viejas necesidades.
2. Transparencia en los procesos de selección de personal (concursos abiertos para el ingreso y cerrados para el ascenso).
3. Publicidad, oportunidad y claridad en las convocatorias.
4. A falta de una nueva ley, desarrollo de la profesionalización en coexistencia con la designación discrecional y la profesionalización administrativa.
5. Control del desempeño de los servidores públicos con evaluaciones transparentes respecto de criterios y resultados y con criterios basados en la gestión del rendimiento.

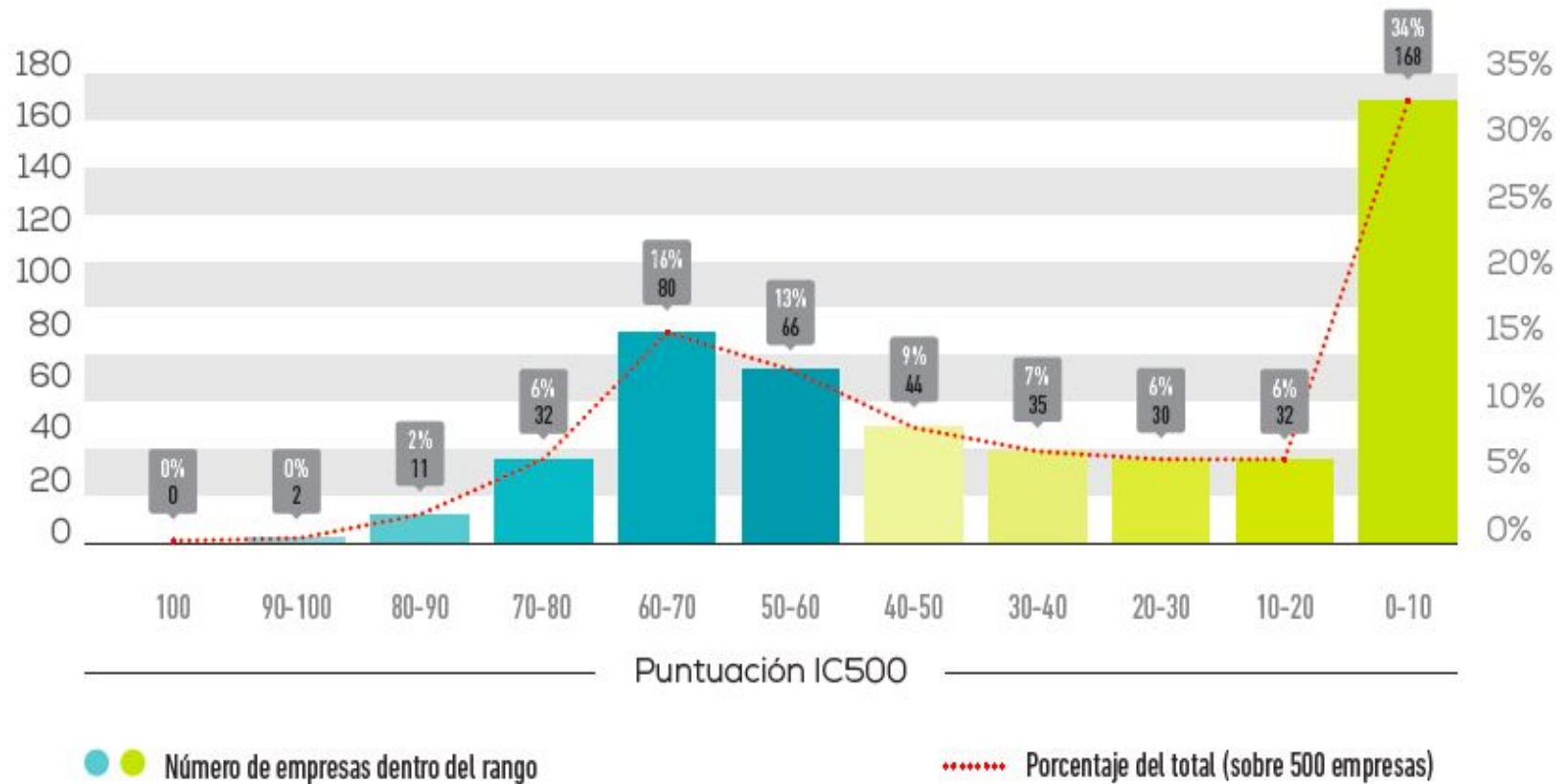


## ¿QUÉ SOLUCIONES?

7. Introducir el esquema de “alta dirección” para los mandos superiores.
8. Contar con mecanismos eficientes para denunciar simulación/injusticias.
9. Propiciar la movilidad interna con condiciones adecuadas de mérito, vacantes, y selección por el superior jerárquico responsable con vigilancia social.
10. Protocolos de salida, sanción o separación del cargo. Ante la falta de claridad en la ley se propone que en caso de no incurrir en faltas que ameriten el despido, la evaluación del desempeño no habrá de ser la única causa de separación sino que también sea una vía de detección de necesidades de una capacitación adicional o de cambios internos o mecanismos de mediación (OCDE, 2011)

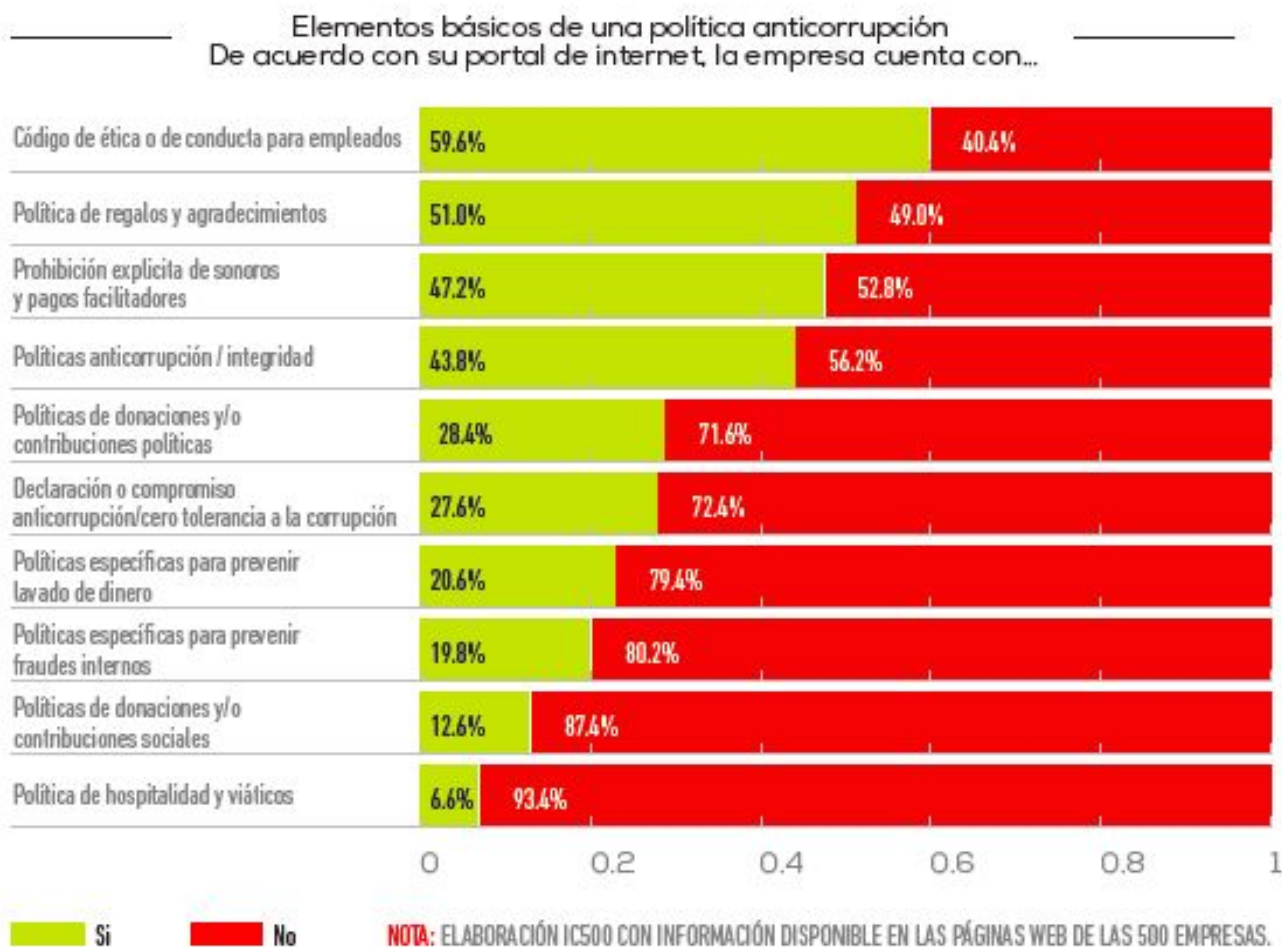
# ¿Y EL SECTOR PRIVADO?

**Gráfica 2.** Empresas por puntuación en IC500.



# RESULTADOS

**Gráfica 3. Elementos básicos de una política anticorrupción integral.**  
Porcentaje de empresas; 500.



# MEDIDAS BÁSICAS

- Proceso y manual organizacional subrayando los tramos de responsabilidad
- Código de conducta público y respetado
- Sistemas de cumplimiento para quejas internas y externas (procedimientos disciplinarios y consecuencias)
- Capacitación en medidas de integridad
- Políticas de recursos humanos que prohíban la contratación de personas que pongan en riesgo la integridad de la empresa
- Estándares de transparencia de las decisiones y tratos con gobierno



# EL CONTEXTO ¿HACE LA DIFERENCIA?

- John B. Thompson “El escándalo político”
- Un elemento cada vez más presente de la vida política y social. ¿Por qué surge?
  - a) el exponencial aumento de la visibilidad de los dirigentes políticos y funcionarios públicos ante la opinión pública
  - b) la proliferación de medios de comunicación y la competencia (necesidad de “vender”)
  - c) el viraje de la valoración de la eficacia y resultados, a la de personalización del poder y las instituciones. “Los políticos deben hacer soñar”.
  - d) Interés desmedido por la vida privada de políticos y funcionarios



# CONFLICTOS PÚBLICO/PRIVADO (ESCÁNDALO)



1. **el político:** se produce por un abuso de poder
2. **el político-financiero:** referido a las borrosas fronteras entre el mundo político y el económico que en ocasiones pueden llevar al político a aprovechar su influencia para lucrar.
3. **los relacionales:** sexuales, familiares (nepotismo, etc).







# FASES DEL ESCÁNDALO POLÍTICO

1. Inicia cuando se hace público
2. es un ataque o exhibición (evidencia pública) al poder simbólico y real del político (funcionario) y a las instituciones independientemente de que sea cierto o no y de que también confluyan razones de orden legal (delitos, faltas administrativas graves).
3. de la buena o mala defensa del político, de la fortaleza y autonomía del poder judicial, así como de la reacción de la ciudadanía, dependerá el resultado (mantener su reputación intacta, mantenerse en el cargo, mantener su popularidad).
4. Rara vez hay acciones correctivas para el futuro



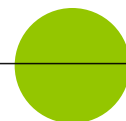
# ESCÁNDALO POLÍTICO

| Lugar  | Hecho   | Reacción  |
|--|---|---|
| Watergate<br>(Washington,<br>Estados<br>Unidos,<br>1972) | Cinco individuos son detenidos en el inmueble del Hotel Watergate, en la sede del comité electoral del Partido Demócrata. Pretendían instalar micrófonos y cámaras para efectuar escuchas clandestinas. Todos eran agentes de la CIA. | Los periodistas Carl Bernstein y Bob Woodward investigan y dan cuenta de que todo había sido organizado por Richard Nixon. El presidente renuncia al cargo. |
| Aguas Blancas,<br>Guerrero<br>(México,<br>1996)          | 17 campesinos asesinados en el vado de Aguas Blancas. El hecho es videograbador y presentado a la opinión pública editado. Luego circula la versión original  | El gobernador Rubén Figueroa Alcocer, solicita licencia luego de que el Presidente Ernesto Zedillo pide la investigación de la SCJN y de la CNDH.           |



# ESCÁNDALO POLÍTICO-FINANCIERO

| Lugar                                | Hecho   | Reacción   |
|--------------------------------------|---|--|
| Caso <i>Recruit</i><br>(Japón, 1989) | El Primer Ministro del Japón, Noboru Takeshita es involucrado en un escándalo de corrupción. El diario liberal <i>Asahi Shimbun</i> revela que antes de que salieran a emisión pública se venden acciones a 1.200 yenes, que en octubre de 1986 y cuando salen al mercado, se cotizan a 5.275 yenes. Se anuncia que entre los 76 beneficiarios de esa operación a puerta cerrada figuran el propio primer ministro. | Ihei Aoki, de 58 años, antiguo secretario personal de Takeshita y contable de las finanzas del dirigente liberal se suicida en su domicilio. |
| Paul Wolfowitz<br>(Washington, 2007) | El Presidente del Banco Mundial, Paul Wolfowitz, otorga a su compañera sentimental, Shaha Riza, también empleada del Banco, un aumento salarial cuando ella es designada miembro del Departamento de Estado de Estados Unidos. Su salario era mejor que el de la Secretaria Condoleza Rice.   | Presenta su renuncia después de mucha presión  |



# ESCÁNDALO RELACIONAL

| Lugar                | Hecho   | Reacción  |
|----------------------|---|---|
| Francia,<br>1994     | Paris-Match publica que el Presidente de Francia, Francois Mitterrand tiene una hija ilegítima llamada Mazzarine Pingetot | El presidente lo acepta públicamente y dice además que quiere mucho a su hija.          |
| Estados Unidos, 1998 | Se da a conocer que el Presidente de Estados Unidos, William Clinton tuvo una relación con la becaria Mónica Lewinsky.    | Clinton niega el hecho bajo juramento lo cual casi le cuesta un proceso de impeachment. |
| México,<br>1982      | El ex -presidente José López Portillo mantiene una relación extra-matrimonial con Sasha Montenegro                        | Una vez que enviuda, López Portillo se casa por la Iglesia con Montenegro.              |

