

NÚMERO 255

DAVID ARELLANO, WALTER LEPORE,  
LAURA ZAMUDIO E ISRAEL AGUILAR

Control de los conflictos de interés: Mecanismos  
organizacionales en la experiencia internacional y  
lecciones para México

FEBRERO 2011



[www.cide.edu](http://www.cide.edu)

• Las colecciones de **Documentos de Trabajo** del CIDE representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, y para permitir que los autores reciban comentarios antes de su publicación definitiva. Se agradecerá que los comentarios se hagan llegar directamente al (los) autor(es).

• D.R. © 2011. Centro de Investigación y Docencia Económicas, carretera México-Toluca 3655 (km. 16.5), Lomas de Santa Fe, 01210, México, D.F.  
Fax: 5727•9800 ext. 6314  
Correo electrónico: [publicaciones@cide.edu](mailto:publicaciones@cide.edu)  
[www.cide.edu](http://www.cide.edu)

• Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido así como el estilo y la redacción son su responsabilidad.

---

*Agradecimientos*

*Los autores agradecen el apoyo del CONACYT (México) para la realización del presente estudio, como parte del proyecto "Rendición de cuentas y conflictos de interés en México: supuestos, argumentos e implicancias. Un análisis empírico (2000-2007)", con número de registro 084293 del Fondo Sectorial para la Investigación en Educación SEP-CONACYT.*



## Resumen

---

*La pluralidad en las sociedades democráticas implica que los individuos que las integran tienen y defienden legítimamente intereses propios. Sin embargo, el ejercicio de cargos de responsabilidad pública en el gobierno requiere el apego de los servidores públicos a principios como la imparcialidad. Cuando un servidor público se beneficia (o da la apariencia de beneficiarse) de forma intencional u obra en beneficio de un tercero, se genera un conflicto de interés. La presente investigación aborda la complejidad para prevenir, identificar, corregir y sancionar estos casos. Se analizan los instrumentos institucionales y organizacionales, en materia de conflictos de interés, de diez países con características sociodemográficas, políticas y económicas distintas y con tradiciones administrativas diversas (Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos de América, Francia, Nueva Zelanda y Reino Unido). Además, se contrastan las lecciones internacionales con la experiencia mexicana. Los resultados señalan la necesidad de transitar de un modelo punitivo a uno preventivo en la materia.*

*Palabras clave: conflicto de interés, corrupción, diseño organizacional, control, sanciones.*

## Abstract

---

*In democratic societies, plurality implies that individuals defend legitimately their personal interests. Even though public officers have personal interests, their behavior must be based on principles such as impartiality. A conflict of interest in the public sector occurs when a public officer aims intentionally for personal benefit (or something that seems like a benefit) or for the benefit of someone else. This paper explores the difficulty of preventing, identifying, correcting and punishing cases of this nature. The main purpose is to analyze the institutional and organizational tools for the conflict of interest treatment in nine countries with different demographic, political, economic and administrative features (Argentina, Australia, Brazil, Canada, Chile, USA, France, New Zealand and UK). In addition, it is presented a comparative analysis between the international experience and the Mexican case. The main results show the need to transit from a punitive to a preventive model in the conflict of interest treatment.*

*Keywords: conflict of interest, corruption, organizational design, control, sanctions.*



## Introducción\*

---

En el marco de una sociedad plural, es posible señalar que los actores, grupos e individuos tienen y defienden legítimamente intereses. Y es también lógico pensar que muchos de estos intereses entran en constante conflicto con el bienestar colectivo o con intereses de otros grupos. Cuando este choque entre intereses se genera al interior del aparato gubernamental, se tiene un problema adicional: la contradicción entre los intereses de los servidores públicos y los políticos como personas y los intereses de grupos externos o de la sociedad en general.

Desde un punto de vista pragmático, es de esperarse que existan en forma constante conflictos de interés entre la acción y decisión de los servidores públicos y la sociedad. La sociedad no es una estructura monolítica, más bien es un conjunto flojamente acoplado de grupos, organizaciones y ciudadanos (Cohen *et al.*, 1972). Sería imposible pensar que cada una de las decisiones gubernamentales y de los servidores públicos terminan siendo siempre neutrales en su impacto. Además, es cada vez más aceptado que los servidores públicos siguen teniendo intereses personales, grupales y organizacionales, como cualquier individuo (Arellano y Lepore, 2007). Así, es necesario trascender algunas propuestas normativas que se encuentran en la literatura sobre administración pública y que asumen que los servidores públicos y los políticos se despojan de sus intereses una vez que se supone están defendiendo o procurando el "bienestar general".<sup>1</sup>

Por el contrario, parecería lógico acercarse a los conflictos de interés a través de lo que podríamos denominar una estrategia realista, reconociendo que el conflicto de interés en una sociedad plural es perenne. Los intereses grupales como individuales, incluyendo aquellos de los servidores públicos, son muy dinámicos. Como sociedad, enfrentar los conflictos de interés implica, entonces, la creación y construcción de marcos normativos y organizacionales preventivos, inteligentes y sumamente dinámicos para enfrentar esta realidad compleja (Arellano y Lepore, 2007; Arellano y Zamudio, 2009). Ello se torna aún más urgente en contextos donde estos temas están entrando en la agenda de discusión, como es el caso mexicano.

Desde esta perspectiva, enfrentar los conflictos de interés implica la capacidad social de construir mecanismos organizacionales que permitan el aprendizaje y la prevención. Mecanismos en el sentido planteado por Elster (2003), como artefactos sociales de resultados ciertamente indeterminables *a priori*, dado que afectan o modifican vinculaciones sociales y dinámicas

---

\* David Arellano Gault, profesor-investigador, CIDE; Walter Lepore, investigador-asociado, CIDE; Laura Zamudio, profesora-investigadora, Universidad Iberoamericana; Israel Aguilar, investigador-asociado, CIDE.

<sup>1</sup> Véanse, por ejemplo, Wilson en Mosher, 1981; Weber, 1964; Waldo en Mosher, 1981; Dahl en Mosher, 1981; White, 1964.

políticas en formas que son imposibles de prever completamente. A los mecanismos así entendidos se les puede diseñar, pero es sólo con la práctica y con la experiencia, en contextos específicos, que se puede aprender de su funcionamiento y de los resultados que generan. Por lo anterior resulta sustantivo avanzar en comprender cómo en diferentes contextos se están enfrentando los conflictos de interés y cuáles son los resultados obtenidos por estas estrategias intentadas en diversos países para enfrentar el problema. En este trabajo se avanza en la primera de estas tareas.

El artículo está dividido en cuatro secciones. En la primera se discute el dilema social y político de controlar los conflictos de interés. En la segunda sección se presenta la experiencia internacional en la materia, señalando el diseño organizacional utilizado en cada uno de los países analizados y los instrumentos normativos y organizacionales que permiten controlar y sancionar los conflictos de interés. Los países seleccionados pertenecen a latitudes diversas, con características sociodemográficas, políticas y económicas distintas (Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, Estados Unidos de América, Francia, Nueva Zelandia y Reino Unido).

En la tercera sección se analiza la experiencia mexicana a la luz de las estrategias seguidas en los países seleccionados, contrastando tanto su diseño como sus instrumentos organizacionales. La comparación entre estos mecanismos es un primer paso para comprender el sentido y los retos de instrumentar controles efectivos para tratar los conflictos de interés en una democracia contemporánea. Pero también es útil en la medida que permite ver los retos que tiene la regulación mexicana a este respecto. En la cuarta sección, finalmente, se presentan las conclusiones.

### ***1. El dilema político y social de los conflictos de interés***

El conflicto de interés representa un fenómeno política y socialmente complejo, por lo cual resulta sumamente difícil definirlo con absoluta certeza y de forma inequívoca. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) lo define como “un conflicto entre las obligaciones públicas y los intereses privados de un servidor público, cuando estos intereses pueden tener la capacidad para influir impropriamente en el desempeño de sus actividades como servidor público” (OCDE, 2005: 2). Resulta conveniente tener presente que, si bien en términos genéricos esta definición busca otorgar claridad, la operativización organizacional de la misma enfrenta zonas de imprecisión respecto a lo que se entiende por: “influencia impropia”, “capacidad para influir” y “conflicto entre intereses privados y obligaciones públicas” (Arellano y Zamudio, 2009). Operativizar estas categorías es de suma importancia y al mismo tiempo de gran complejidad.

Una manera de enfrentar este reto es la que sugiere Roberts (2001), quien realiza una lista de restricciones administrativas a las que tienen que someterse los funcionarios públicos para evitar conflictos de interés y proteger la imparcialidad y objetividad del aparato gubernamental. De acuerdo con ese autor se deberían regular las siguientes acciones: "(1) regalos de fuentes externas al gobierno, (2) regalos entre funcionarios públicos, (3) intereses financieros en conflicto, (4) empleo y actividades realizadas fuera del gobierno, (5) uso indebido del cargo, y (6) restricciones [de post empleo] a los ex funcionarios públicos" (Roberts, 2001: 74). Este acercamiento, más procedural, es una clasificación ampliamente utilizada en diversas regulaciones en el mundo, aunque no deja claro el criterio base sobre el cual, en términos prácticos, es posible construir un aparato de reglas que vigile de manera efectiva y viable estas situaciones. Es decir, no permite establecer con claridad cuál es el objetivo de una política de control de conflictos de interés.

En efecto, no obstante esta delimitación del campo de acción donde es necesario evitar y controlar los conflictos de interés, el asunto es aún más complicado cuando bajo esta definición podemos hablar de conflicto de intereses real, potencial y aparente. Los conflictos de interés reales son aquellos donde la consecución de los intereses personales (y familiares) del funcionario público han incidido de forma efectiva y comprobable en su desempeño o en su motivación personal para desempeñarse correctamente en función del interés público. Los conflictos de interés potencial, por su parte, consisten en situaciones donde aún no se hace evidente el conflicto, pero en un futuro, dadas ciertas circunstancias que pueden cambiar en el contexto del servidor público, aquél puede aparecer. Por último, los conflictos de interés aparentes son aquellos donde ciertos actores sociales pueden sospechar de la presencia de un conflicto en una situación o decisión de uno o varios servidores públicos o políticos (Arellano y Lepore, 2007).

Es conveniente detenerse brevemente para entender la importancia de las apariencias (o lo que se ha denominado los "estándares de apariencia") para recuperar y mantener la confianza y credibilidad pública sobre la imparcialidad y objetividad del gobierno. Bajo dichos estándares, "la apariencia de actuar mal cuando se está actuando bien, es en realidad actuar mal" (Thompson, 1992: 257). Así, los funcionarios públicos que en términos formales no están violando ninguna ley, pero si sus actos permiten sospechar legítimamente que pudo haber existido una influencia negativa de intereses privados en el interés general, terminan dañando la imagen y la legitimidad del gobierno.

El control de conflictos de interés aparentes o potenciales es sumamente difícil y puede ser tremendamente costoso (Thompson, 1992).<sup>2</sup> Sin embargo,

---

<sup>2</sup> En los últimos años en México estas sospechas se han multiplicado. Como en el caso del funcionario de alto nivel que mantuvo negociaciones para la empresa privada del que es socio desde hace años, con el fin de obtener

el impacto que la simple apariencia de conflicto de interés puede tener en una sociedad democrática puede ser mucho más costoso. Como puede comprenderse, el reto del diseño organizacional para enfrentar conflictos de interés no es trivial pues requeriría construir mecanismos e instituciones capaces de enfrentar de manera eficaz, económica y viable no sólo los conflictos de interés reales, sino también los potenciales y aparentes, al menos en alguna medida.

Con el afán de avanzar en la clarificación de los conceptos, resulta conveniente determinar cómo se relacionan estos diversos conflictos de interés con el concepto de corrupción. En términos generales, la corrupción es un concepto complejo que no implica una única forma de comportamiento ni un tipo de conducta específica y particular, sino que se aplica a cierto tipo de relaciones recíprocas entre algunas personas en un contexto y en un tiempo determinados (Anechiarico y Jacobs, 1996). Como señalan estos autores, en los códigos penales la idea de corrupción suele referirse a prácticas indebidas como la entrega y aceptación de sobornos, la extorsión y el robo, aunque no existe una definición idéntica y unívoca de los delitos vinculados al fraude, a la aceptación ilegal de dinero, al conflicto de intereses, a las declaraciones falsas y al financiamiento ilegal de campañas políticas, entre otras conductas ilícitas.

La corrupción, por lo tanto, es un concepto sumamente amplio que incluye a los conflictos de interés, aunque no se limita exclusivamente a este tipo de prácticas. El conflicto de intereses puede llevar a actos de corrupción, pero no siempre es así, siendo ésta su principal diferencia. En este sentido, la OCDE (2005) acepta que no todo conflicto de intereses es un acto de corrupción, salvo en casos donde el conflicto surge entre los intereses y capacidades privados, y cuando estos intereses han influido efectiva e indebidamente en el desempeño y la toma de decisiones en la esfera pública para beneficio personal del funcionario, sus familiares u otros particulares con los que tenga algún tipo de relación. Desde esta perspectiva, todos los servidores públicos tienen derechos e intereses privados, siendo esta parte de su naturaleza ineludible: no todo interés privado de un servidor público genera un conflicto de intereses *sino hasta que afecta negativamente y en forma efectiva su juicio y desempeño*.

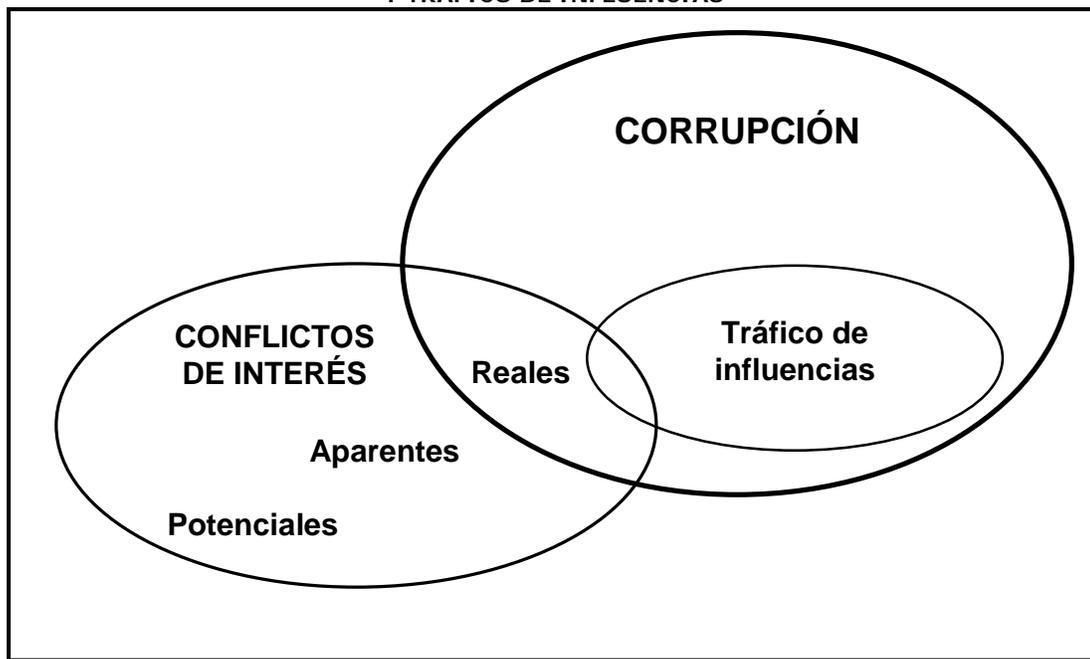
Los conflictos de interés tampoco deben confundirse con el tráfico de influencias. De acuerdo con el Código Penal Federal, el tráfico de influencias ocurre cuando un funcionario, directamente o por medio de un tercero, promueve o gestiona la resolución ilícita de negocios públicos ajenos a la responsabilidad de su empleo, cargo o comisión; cuando cualquier persona promueva la conducta ilícita del servidor público o se preste a la promoción

---

concesiones de una secretaría de Estado. Ni el objeto del contrato ni la secretaría en cuestión estaban en relación directa con la comisión del alto funcionario, pero la sospecha de que pudo haber influencia indebida quedó indeleble en la opinión pública, afectando gravemente la imagen del gobierno en turno.

de una resolución ilícita de negocios públicos; o cuando un funcionario directamente o por medio de un tercero solicite indebidamente o promueva cualquier resolución o realización de cualquier acto que produzca beneficios para sí o cónyuge, descendientes, ascendientes, familiares, socio o cualquier tercero con vínculos afectivos o económicos. Este último caso corresponde a conflictos de interés reales (Arellano y Lepore, 2007). El diagrama que se presenta a continuación sintetiza la relación entre conflictos de interés, corrupción y tráfico de influencias antes descrito.

**FIGURA 1. RELACIÓN ENTRE CONFLICTOS DE INTERÉS, CORRUPCIÓN Y TRÁFICO DE INFLUENCIAS**



Fuente: Arellano y Lepore, 2007: 8.

El conflicto de intereses es entonces perenne y sumamente difícil de controlar y vigilar de una manera económica y razonable. Es por esto que diversos países han avanzado hacia una estructuración organizacional que lo que busca, más que eliminar por completo los conflictos de interés (cuestión prácticamente imposible), evitar o prevenir que un potencial conflicto de intereses se convierta en un conflicto de intereses aparente o real. Es claro que dentro de la dinámica organizacional para controlar tales conflictos, una parte importante (mas no la única) estará en la capacidad para encontrar, identificar y castigar el conflicto de interés real, que en definitiva está muy cerca de ser un acto corrupto, pero donde la esencia del diseño organizacional está concentrada principalmente en construir mecanismos profilácticos para enfrentarlos.

Con lo anterior en mente, resulta útil presentar, a continuación, una breve revisión comparativa de los diseños organizacionales que en diferentes contextos se han implementado para normar los conflictos de interés.

## ***2. La experiencia internacional en conflictos de interés***

En el ámbito internacional, distintas naciones del orbe han buscado y establecido mecanismos para encarar los conflictos de interés. La presente sección tiene el objetivo de mostrar las particularidades y principales avances en la materia en diez países. Los países seleccionados son Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, EUA, Francia, Nueva Zelanda y Reino Unido. Los países fueron elegidos buscando una representatividad de sistemas políticos, regímenes de gobierno, tradiciones jurídicas y organización política territorial.

Los sistemas políticos de los países presentados en este estudio pueden clasificarse como Westminster, por un lado, y republicanos, por el otro. Los Westminster son sistemas parlamentarios democráticos que retoman el modelo británico. La tradición jurídica del sistema Westminster es el derecho consuetudinario (*Common law*) que se basa en la jurisprudencia más que en los preceptos de leyes escritas. El sistema de gobierno de los sistemas Westminster revisados puede ser una monarquía parlamentaria o una monarquía constitucional. En ambos tipos de monarquías el rey es el jefe de Estado. Sin embargo, en las monarquías parlamentarias la influencia que el soberano ejerce es de carácter simbólico, mientras que en las monarquías constitucionales el rey puede tener un papel de mediador entre poderes. Canadá y Australia son los países gobernados mediante la monarquía parlamentaria, mientras que los representantes de la monarquía constitucional son Reino Unido y Nueva Zelanda. Los primeros tienen una organización política territorial basada en el federalismo, mientras que los otros son de carácter centralizado.

Los sistemas republicanos se fundamentan en la existencia de leyes que se instauran por encima de cualquier otra institución estatal. Las repúblicas de la muestra tienen un sistema de gobierno parlamentario, presidencial o semipresidencial. En los regímenes presidenciales el jefe de Estado es también jefe de gobierno, mientras que en los sistemas semipresidenciales y parlamentarios el jefe de Estado (presidente) es elegido por medio del voto ciudadano y el jefe de gobierno (primer ministro o canciller) es elegido y depende del Parlamento. Los países republicanos analizados tienen tradición jurídica basada en la ley civil a excepción de Estados Unidos, que es un sistema mixto, basado tanto en leyes escritas como en la jurisprudencia. Finalmente, la organización política territorial es tanto federal como centralizada. El cuadro 1 resume las principales características de los países analizados (incluyendo a México).

CUADRO 1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS PAÍSES ANALIZADOS

PAÍS	SISTEMA POLÍTICO	RÉGIMEN DE GOBIERNO	ORGANIZACIÓN POLÍTICA TERRITORIAL	TRADICIÓN JURÍDICA
Australia	Monarquía parlamentaria	Parlamentario	Federal	Derecho consuetudinario
Canadá	Monarquía parlamentaria	Parlamentario	Federal	Derecho consuetudinario
Reino Unido	Monarquía constitucional	Parlamentario	Centralizado	Derecho consuetudinario
Nueva Zelanda	Monarquía constitucional	Parlamentario	Centralizado	Derecho consuetudinario
Alemania	República	Parlamentario	Federal	Ley civil
Francia	República	Semipresidencial	Centralizado	Ley civil
EUA	República	Presidencial	Federal	Mixto
Argentina	República	Presidencial	Federal	Ley civil
Brasil	República	Presidencial	Federal	Ley civil
México	República	Presidencial	Federal	Ley civil
Chile	República	Presidencial	Centralizado	Ley civil

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que en todos los casos se ha hecho énfasis en las regulaciones nacionales que afectan al poder ejecutivo, comprendiendo que en diversos países también existen regulaciones locales y de otros poderes. La comparación realizada es con base exclusivamente en el diseño y la función formal de cada país y organización. La finalidad es construir una perspectiva general de las estrategias y formas organizacionales que se están experimentando y el tipo de enfoque que está dominando en la construcción formal de estos mecanismos organizacionales. Así, damos cuenta primero de la organización encargada del control de los conflictos de interés en cada país, analizando sus objetivos, funciones y estructura básica, para después detallar la normatividad e instrumentos de sanción con los que cada organismo cuenta para enfrentar la problemática referida.

### 2.1. Diseño organizacional

Para realizar el análisis del diseño organizacional de los países elegidos, se consideró la entidad gubernamental responsable en el ámbito nacional de vigilar y sancionar los conflictos de interés, sus objetivos y funciones. El

cuadro 2 resume los aspectos generales de los organismos que en los países estudiados se han diseñado y puesto en práctica para hacer frente a los conflictos de interés.

Una primera observación que es posible realizar a la luz de las experiencias presentadas es la diferencia que se da en ciertos países al observar el conflicto de interés dentro de esquemas de control de la corrupción y esquemas preventivos de ética y conflicto de interés propiamente dicho. Australia, Canadá, Reino Unido, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Brasil han creado una estructuración organizacional que enmarca los conflictos de interés en un ámbito más de prevención y de construcción de valores éticos. Los casos de Alemania, Francia, Argentina y Chile claramente introducen al conflicto de interés en la arena de la lucha contra la corrupción directamente.

Una segunda observación, sumamente relacionada con la primera, tiene que ver con el efecto que esta visión sobre los conflictos de interés tiene sobre el diseño organizacional propiamente dicho. Una visión de los conflictos de interés como un asunto relacionado con la corrupción implica un diseño organizacional más detallado y dirigido a la supervisión contable y la fiscalización. Por el contrario, una visión preventiva del conflicto de interés requiere una estructura organizacional dirigida en este sentido, en particular poniendo especial atención a educar e informar a los servidores públicos para que sean ellos quienes estén atentos y eviten involucrarse en dichos conflictos. Sin lugar a dudas estos tipos ideales no son puros, pues se puede observar cómo existe una mezcla de estos elementos en los diferentes casos. Sin embargo, el énfasis en el diseño de las organizaciones, entre una visión de corrupción y una de prevención, parece claro, al menos, en términos de las estructuras y los nombres formales de las mismas.

Finalmente, existe una diferencia en el nivel de especialización de los organismos encargados de controlar los conflictos de interés. Únicamente Canadá y Estados Unidos cuentan con organizaciones que se dedican de forma exclusiva a prevenir, vigilar e identificar los casos que se presenten. La existencia de estos órganos especializados señala la importancia y la atención que en la agenda pública se le ha otorgado al tema y, a su vez, se corresponde con la lógica y la naturaleza preventiva de su diseño organizacional.

Para completar el análisis anterior, es necesario describir y contrastar ahora, en términos generales, la normatividad que en cada caso regula los conflictos de interés, en particular respecto de los instrumentos de control y sanciones con los que las organizaciones cuentan para afrontar tales conflictos.

CUADRO 2. ASPECTOS GENERALES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN MATERIA DE CONFLICTOS DE INTERÉS

PAÍS	ORGANIZACIÓN	¿ORGANIZACIÓN ESPECIALIZADA EN CONFLICTOS DE INTERÉS?	OBJETIVOS	FUNCIONES PRINCIPALES
Australia	Comisión Australiana de Servicios Públicos	No	1) Trabajar con las agencias del gobierno australiano para cumplir con sus demandas por medio de buenas prácticas en la gestión de sus servidores públicos; 2) generar liderazgo en los servidores públicos, desarrollando sus habilidades, conocimientos y estableciendo en ellos un comportamiento con altos niveles éticos.	1) Evaluar las medidas organizacionales para la incorporación y el mantenimiento de los valores. 2) Evaluar la adecuación de los sistemas y procedimientos en las agencias para asegurar el cumplimiento del Código. 3) Rendir un informe anual sobre el estado de los servicios públicos ante el parlamento. 4) Atender cuestiones de consejería del buen desempeño del servicio público.
Canadá	Oficina de Conflictos de Interés y del Comisionado de Ética	Sí	Regir la conducta de los miembros de la Casa de los Comunes, Ministros de la Corona y cuerpo administrativo (en el sistema canadiense, el presidente comparte el poder ejecutivo con el Parlamento).	1) Apoyar a la Casa de los Comunes en el regimiento de la conducta de sus miembros. 2) Administrar el Acta del Conflicto de Interés.
Reino Unido	Comité de Estándares en la Vida Pública	No	Examinar los asuntos concernientes a los estándares de conducta de los titulares de cargos públicos.	1) Investigar denuncias individuales de mala conducta. 2) Realizar declaraciones, publicar documentos de consulta o de investigación de la Comisión para apoyar una investigación.
Nueva Zelanda	Comisión de los Servicios del Estado	No	Administrar los valores y estándares del servicio público, asesorar y dirigir las gestiones públicas, ayudar al mejoramiento de la calidad del servicio público ofrecido a los neozelandeses y asegurar que los departamentos del servicio público, entidades de la Corona y organizaciones estatales operen eficientemente.	1) Elección del empleado. 2) Red Estatal de Servicios. 3) Relación calidad-precio de los servicios del Estado. 4) Coordinación de las agencias del gobierno. 5) Accesibilidad a los servicios del Estado. 6) Confianza en los servicios del Estado.

PAÍS	ORGANIZACIÓN	¿ORGANIZACIÓN ESPECIALIZADA EN CONFLICTOS DE INTERÉS?	OBJETIVOS	FUNCIONES PRINCIPALES
Alemania	Oficina Federal de Auditoría	No	Garantizar la Constitución alemana y las disposiciones secundarias que de ella proceden.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Examina la gestión financiera del gobierno federal.</li> <li>2) Realización de auditorías.</li> <li>3) Proporciona asesoría a entidades auditoras.</li> <li>4) Provee reportes a las entidades fiscalizadas y al Parlamento federal.</li> </ol>
Francia	Servicio Central de Prevención de la Corrupción	No	Generar condiciones que les permitan a los servidores públicos actuar con apego al marco institucional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Centralizar la información necesaria para la detección y prevención de actos de corrupción y del tráfico de influencias.</li> <li>2) Asistir a las autoridades judiciales cuando éstas detecten un acto de soborno o corrupción.</li> <li>3) Asesorar sobre las medidas para prevenir los actos mencionados.</li> </ol>
	Comisiones de Ética	No		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Controlar el inicio de actividades de los funcionarios públicos y ciertos oficiales no pertenecientes a la Administración que desean ejercer una actividad en el sector público y privado.</li> </ol>
Estados Unidos de América	Oficina de Ética del Gobierno de Estados Unidos	Sí	Busca la prevención de conflictos de interés en los empleados del Estado y en el reparo de los mismos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Prevenir y controlar conflictos de interés.</li> <li>2) Interpretar e implementar ciertas disposiciones en materia penal y civil de la ley.</li> <li>3) Emitir opiniones consultivas en respuesta a preguntas sobre leyes y reglamentos relacionados con los conflictos de interés.</li> <li>4) Recomendar a los directivos de organismos para iniciar una investigación cuando existan razones para creer que</li> </ol>

PAÍS	ORGANIZACIÓN	¿ORGANIZACIÓN ESPECIALIZADA EN CONFLICTOS DE INTERÉS?	OBJETIVOS	FUNCIONES PRINCIPALES
				un empleado se encuentra infringiendo cualquier disposición sobre ética. 5) Emitir estándares de conducta ética para los empleados de la rama ejecutiva.
Argentina	Oficina Anticorrupción	No	Elaborar y coordinar programas de lucha contra la corrupción y, en conjunto con otras agencias del gobierno, investigar presuntos hechos ilícitos o irregularidades administrativas, en el ámbito del sector público nacional, excepto en el ámbito del Poder Legislativo, el Poder Judicial o en los organismos de las administraciones provinciales y municipales.	1) Elaborar programas de prevención de la corrupción y de promoción de la transparencia en la gestión pública. 2) Asesorar a los organismos del Estado para implementar políticas o programas preventivos de hechos de corrupción. 3) Diseñar políticas y programas de prevención y realizar recomendaciones sobre políticas de represión de hechos ilícitos o irregulares. 4) Llevar el registro de las declaraciones juradas patrimoniales de los agentes públicos. 5) Analizar las situaciones que pudieran constituir enriquecimiento ilícito, conflicto de intereses o incompatibilidad en el ejercicio de la función. 6) Realizar tareas de divulgación pública y capacitación en temas de prevención de la corrupción.
Brasil	Comisión de Ética Pública	No	Asegurar el cumplimiento del Código de Conducta de la Administración Pública Federal. Dirige a las autoridades a conducirse de conformidad con sus normas, y por lo tanto inspirar respeto al servicio público.	1) Actuar como instancia consultiva del presidente de la República y de los ministros de Estado en materia de ética pública. 2) Administrar la aplicación del Código de Conducta de la Alta Administración Federal y brindar asesoramiento en la interpretación de normas. 3) Promover el establecimiento de

PAÍS	ORGANIZACIÓN	¿ORGANIZACIÓN ESPECIALIZADA EN CONFLICTOS DE INTERÉS?	OBJETIVOS	FUNCIONES PRINCIPALES
				<p>Códigos de Conducta en las dependencias del Poder Ejecutivo Federal.</p> <p>4) Coordinar y supervisar el Sistema de Gestión de Ética Pública del Poder Ejecutivo Federal.</p> <p>5) Recibir denuncias sobre actos cometidos por autoridades en contravención de las normas del Código de Conducta de la Alta Administración Federal, y llevar a cabo la averiguación de su veracidad, en la medida en que estén debidamente instruidas y fundamentadas.</p>
Chile	Contraloría General de la República	No	Contribuir al fortalecimiento del principio de probidad administrativa y de la transparencia en la gestión pública, el mejoramiento de la capacidad operativa de la Institución, reestructuración del sistema de incentivos al desempeño de los funcionarios y contribuir al proceso de modernización del Estado.	<p>1) Prevenir y controlar el uso de los recursos públicos, verificando que los órganos de la administración del Estado actúen dentro del ámbito de sus atribuciones y con sujeción a los procedimientos que la ley contempla.</p> <p>2) Función jurídica, función de dictaminar, toma de razón, función de auditoría, función contable y función jurisdiccional.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en OCDE, 2003, y los portales Web de las organizaciones.

## 2.2. Instrumentos organizacionales para manejar los conflictos de interés

Si bien existe una gran heterogeneidad organizacional en la estructura, funciones y objetivos de cada una de las entidades de la administración nacional encargada de prevenir, controlar o sancionar los conflictos de interés, la diversidad se amplía al analizar la normatividad que regula los conflictos de interés, los instrumentos de control con que cuentan las organizaciones y las distintas sanciones que, de manera correctiva, pueden ser aplicadas a los servidores públicos infractores. El cuadro 3 presenta de forma sintética los instrumentos de control, las sanciones y la normatividad encargada de regular los conflictos de interés en cada país.

Como se puede apreciar, en prácticamente todos los casos se observa la necesidad de prevenir conflictos de interés. El problema operativo se encuentra justamente en la dinámica propia de los intereses. Es decir, por más que los servidores públicos realicen en todos los casos una declaración de intereses (o como en el caso de Francia donde se realiza en forma *ad hoc*), el problema es que la dinámica de trabajo en la función pública puede ser tan alta que un interés declarado, en un momento, tenga un impacto o consecuencias distintas en un momento posterior. Si el manejo operativo de las declaraciones de interés es ya de por sí sumamente complicado, lo es más si la organización encargada de vigilar estos eventos tiene que estar estudiando paso a paso, en el tiempo, la carrera de cada servidor público y la evolución de sus intereses y del posible choque con los intereses generales. Es por ello que diversas regulaciones, como la de Brasil, Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Francia y Estados Unidos, buscan además añadir que es responsabilidad del servidor público advertir y vigilar su propia conducta e historia laboral, con el fin de evitar caer en conflictos de interés.

El problema organizacional de hacer cumplir estas normatividades se agranda cuando comprendemos los problemas de vigilancia postempleo. Aunque es uno de los instrumentos preventivos que se incluye en prácticamente todas las regulaciones analizadas (a excepción de Nueva Zelanda y Alemania), existen severas dificultades para materializar esta restricción en la práctica. La organización encargada tendría que estar capacitada para hacer un seguimiento de la vida privada laboral de todo servidor público que sale del gobierno y hacerlo durante un lapso temporal relativamente largo. Es muy probable que el costo y el tiempo para realizar una actividad de inteligencia de este tipo sean demasiado grandes y la aplicación de esta normatividad al pie de la letra sea muy difícil.

**CUADRO 3. NORMATIVIDAD E INSTRUMENTOS DE CONTROL Y SANCIONES**

PAÍS	NORMATIVIDAD	INSTRUMENTOS DE CONTROL Y SANCIONES
Australia	<p>Public Service Act 1999</p> <p>APS Code of Conduct</p>	<p>Declaración de intereses: Los altos ejecutivos de las agencias y su familia inmediata tienen que divulgar por escrito detalladamente sus intereses personales y financieros. Es una declaración confidencial que incluye: bienes raíces, participaciones en empresas, direcciones en compañías, parentescos, inversiones, activos, fuentes de ingreso, regalos y pasivos.</p> <p>Aceptación de regalos: No disponen de reglas específicas para la aceptación de regalos. La cabeza de la agencia determina si un regalo afecta la imparcialidad del servidor público.</p> <p>Regulación postempleo: La agencia es la encargada de estipular políticas para aquellos empleados que egresen de la organización. Es responsabilidad legal de la agencia y el empleado asegurarse de que cualquier conflicto real o aparente sea resuelto.</p> <p>Sanciones: En caso de materializarse una violación al Código las sanciones pueden ser: terminación del trabajo, reducción del cargo, reasignamiento de deberes, reducción de salario, deducciones en el salario o reprimenda.</p>
Canadá	<p>Conflict of Interest Act</p>	<p>Declaraciones públicas: Los funcionarios públicos del gobierno canadiense deben declarar públicamente: todos los activos que no son controlados ni exentos, cualquier actividad aprobada por el comisionado, obsequios, regalos u otras ventajas (si el valor es de 200 dólares canadienses o más, que no sea de un familiar o amigo), cualquier viaje que haya sido aceptado de acuerdo con lo establecido en el Acta de Conflicto de Interés, ofertas de trabajo.</p> <p>Regulación postempleo: Los funcionarios públicos del gobierno canadiense al salir de la administración pública se verán imposibilitados a realizar las siguientes actividades: actuar de manera que tome ventaja de los cargos que desempeñó dentro de la administración pública; actuar para o a favor de cualquier persona u organización en conexión con cualquier proceso, transacción y negociación; proveer asesoría a clientes, empresas o empleados utilizando información que fue adquirida en su curso dentro de la administración pública y que esta información no está disponible al público; realizar o estar dentro de un contrato, aceptar un empleo, nombramiento a una junta o hacer representaciones para o a favor de una organización con la cual se tuvo contacto directo o trato durante un periodo de un año o antes de su último día en la administración pública.</p> <p>Sanciones: Sanciones económicas que no exceden los 500 dólares canadienses y aviso de violación.</p>

PAÍS	NORMATIVIDAD	INSTRUMENTOS DE CONTROL Y SANCIONES
Reino Unido	The Seven Principles of Public Life  Code of Practice for Members of the Committee on Standards in Public Life	Declaración de intereses: Los funcionarios públicos designados deben realizar una declaración formal cada vez que haya un interés que pueda razonablemente ser considerado por otros como una influencia en las acciones del funcionario. Deberán incluir los intereses de la familia y de las personas más allegadas. Cada titular de un cargo público debe declarar cualquier interés pecuniario o no pecuniario que pueda ser pensado por otros como influencia en su función. Aceptación de regalos: Se encuentra prohibido, para los servidores públicos y los miembros del parlamento, recibir cualquier regalo (exceptuando a los políticos que han adquirido su cargo por nombramiento, a quienes se les permite aceptar obsequios por menos de 140 libras). Regulación postempleo: Un funcionario público no podrá aceptar un empleo en una compañía comercial o privada que está o estuvo involucrada en una relación contractual, directa o regulatoria, con el empleo que desempeñaba en la administración pública por un periodo de dos años.
Nueva Zelanda	State Sector Act 1988 New Zealand Public Service Code of Conduct	Declaración anual en el Registro de Intereses Ministerial: Se exige a los ministros y secretarios del Parlamento, conteniendo los siguientes datos: remuneración por la dirigencia o empleo que desempeña, acciones dentro de la empresa, intereses en beneficio de un fideicomiso, bienes inmuebles de su propiedad, hipoteca o deudas adquiridas, viajes al extranjero y datos sobre el mismo, regalos recibidos por su desempeño dentro del organismo y pagos recibidos por actividades desempeñadas fuera del organismo. Denuncias: Buzón de denuncias confidencial, donde los empleados hacen sus quejas sobre el mal manejo de los recursos. Consejo para resoluciones: La SSC está posibilitada para proveer consejos generales a los jefes o directivos de los departamentos u organismos para solucionar un conflicto de interés. Sanciones: El conflicto de interés es penalizado como un delito, equiparándolo a la aceptación de un soborno. Las sanciones de otras faltas pueden variar de un departamento a otro, o de acuerdo con la posición mantenida por el servidor público.
Alemania	Act on Federal Civil Servants  Länder Statutes on Civil Servants	Declaración de conflictos de interés potenciales: Declaración inmediata de cualquier circunstancia que puede ser causa de sesgo de las responsabilidades. Aceptación de regalos: Es necesario un permiso para aceptar regalos o recompensas relacionados con el empleo público. Actividades externas: Para tener un trabajo simultáneo o una actividad fuera del servicio público es necesario un permiso cuya duración no puede ser mayor a cinco años. El permiso puede ser automáticamente rechazado si existe la posibilidad de perder la imparcialidad operativa al beneficiar intereses particulares. Para actividades no relacionadas con el empleo no se requiere permiso, por ejemplo las artes y la ciencia; sin embargo, también deben ser informadas. Si los ingresos por estas actividades exceden los 500 euros brutos anuales, deben ser reportados. Sanciones: Llamadas de atención, multas, recorte de salario, reducción del nivel, destitución y privación de la pensión de retiro.

PAÍS	NORMATIVIDAD	INSTRUMENTOS DE CONTROL Y SANCIONES
Francia	Le statut général de la fonction publique Code pénal	<p>Declaración de intereses: No es requerida por gobierno francés, a menos que exista un caso específico de conflicto de interés es obligatorio declarar los intereses privados y solicitar permiso para abstenerse. Cada titular de un cargo público debe declarar cualquier interés pecuniario o no pecuniario que pueda ser pensado por otros como influencia en su función.</p> <p>Aceptación de regalos: El funcionario público francés no podrá recibir ninguna clase de regalo, cuando éste afecte su independencia.</p> <p>Sanciones: La sanción es motivada y proporcional a la falta cometida. Existen cuatro grupos de sanciones: 1) advertencia y culpa, 2) radicación de la promoción, descenso de la posición laboral, suspensión temporal del servicio público por un máximo de 15 días y cambio de oficina, 3) descenso de categoría y exclusión temporal del servicio que puede variar de tres meses a dos años, y 4) retiro de la oficina y revocación del cargo.</p> <p>Regulación postempleo: Egresado el funcionario público de la administración pública, podrá trabajar en el sector privado en un plazo no menor a tres años. En caso de que el funcionario no cumpla con el plazo establecido, será sancionado con una multa de 30,000 euros y dos años en prisión. Las prohibiciones para que un funcionario emigre al sector privado son dos: no podrán trabajar para una compañía que ellos hayan controlado, supervisado, negociado o firmado en nombre de autoridades públicas durante los últimos tres años; y quedará imposibilitado de realizar una actividad privada que por su naturaleza o por las condiciones en que se realiza corra el riesgo de socavar la dignidad de sus anteriores funciones administrativas.</p> <p>Búsqueda del interés ilegal: Cualquier servidor civil o empleado público podrá ser acusado de este crimen, cuando estos acepten una posición en una compañía que ha estado bajo su control por los últimos cinco años. La penalidad a este crimen es de cinco años en cárcel y una multa de 75,000 euros.</p>
Estados Unidos de América	Ethics in Government Act  Standards of Ethical Conduct for Employees of the Executive Branch	<p>Declaraciones: Los funcionarios deberán presentar una declaración de sus finanzas al ingresar a la administración y cuando éste egrese de la misma o cambie de cargo.</p> <p>Aceptación de regalos: Queda prohibido recibir o solicitar cualquier regalo en virtud de la posición que desempeña (excepto cuando el valor del mismo es de 20 dólares o menos, siempre y cuando el regalo no sea en efectivo, bonos o vales y no pudiendo rebasar los 50 dólares en regalos al año). Los empleados no podrán dar, donar o solicitar contribuciones para hacer un regalo a un oficial superior ni recibir obsequios de empleados que tengan una remuneración menor a la suya. Queda exceptuado cuando el regalo sea de 10 dólares o menos, sea comida o bebidas y sea por hospitalidad en la residencia del funcionario.</p> <p>Regulación postempleo: Los funcionarios se verán imposibilitados, tanto en tener contacto con sus ex compañeros de trabajo como para trabajar en algún ámbito parecido al que desempeñaba dentro de la administración pública, por un periodo de dos años.</p>

PAÍS	NORMATIVIDAD	INSTRUMENTOS DE CONTROL Y SANCIONES
Argentina	Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública  Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General	Declaración patrimonial jurada: Deberá detallar todos los bienes del declarante y su cónyuge, como bienes inmuebles y las mejoras realizadas a los mismos; bienes muebles registrables; capital invertido en títulos, acciones y demás valores cotizables; monto de depósitos en bancos u otras entidades financieras, de ahorro y provisionales, nacionales o extranjeras; créditos y deudas hipotecarias, prendarias o comunes; ingresos y egresos anuales derivados del trabajo en relación con actividades independientes; ingresos y egresos anuales derivados de rentas o de sistemas provisionales. Aceptación de regalos: Se prohíbe mantener relaciones o aceptar situaciones en cuyo contexto sus intereses personales, laborales, económicos o financieros pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo. Los funcionarios públicos sólo podrán aceptar obsequios cuando estos sean de cortesía o de costumbre diplomática. Regulación postempleo: El funcionario público no podrá, durante su cargo y hasta un año después de haber egresado de la administración pública, celebrar contratos ni realizar trabajos para terceros que se encuentren directamente relacionados con el cargo que desempeña o desempeñó. Sanciones: Amonestación, suspensión, cese o destitución atendiendo a la gravedad de la falta, la reincidencia, el daño causado y la intencionalidad con que hayan actuado.
Brasil	Código de Ética de la Administración Pública Federal  Código de Conducta de la Alta Administración Federal	Declaración de intereses: Los altos funcionarios públicos brasileños tendrán que presentar un manifiesto sobre los activos que podrían traerles un conflicto de interés en el desempeño de su labor, indicando también la manera en que pueden ser evitados. Aceptación de regalos: Los funcionarios públicos de alto rango están imposibilitados para recibir cualquier tipo de obsequio (sólo en casos donde el protocolo se los permita, sin que el valor supere los 100 reales). Regulación postempleo: El funcionario público brasileño está imposibilitado para trabajar durante un periodo de cuatro meses después de su salida de la administración, en una actividad incompatible a lo que realizaba dentro de su oficina. Conflicto de interés: El funcionario deberá hacer clara la existencia de un conflicto de interés potencial y deberá notificar al gobierno federal la circunstancia o el hecho que se puede prevenir si su participación se da dentro de esa toma de decisión. Cualquier conflicto entre los funcionarios será resuelto por la coordinación administrativa de manera interna. Sanciones: Cualquier violación a lo establecido por los códigos será penalizada con una alerta, reprimenda ética o una recomendación para expulsar al funcionario del servicio público.

PAÍS	NORMATIVIDAD	INSTRUMENTOS DE CONTROL Y SANCIONES
Chile	Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado	<p>Declaraciones juradas: Los servidores públicos del gobierno chileno deberán presentar una declaración de intereses que contenga las actividades profesionales y económicas en que participe el funcionario.</p> <p>Conflictos de interés: El postulante a funcionario público deberá presentar una declaración jurada, donde acredite que no se encuentre afecto a personas que tengan vigente o suscriban, por sí o por terceros, contratos o cauciones ascendentes a doscientas unidades tributarias mensuales o más, con el respectivo órgano de la administración pública; a personas que tengan la calidad de cónyuge, hijos, adoptados o parientes hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad respecto de las autoridades y de los funcionarios directivos del organismo de la administración civil al que se postulan; ni a personas que se hallen condenadas por crimen o simple delito.</p> <p>Regulación postempleo: Los funcionarios públicos tendrán derecho a ejercer cualquier profesión siempre que con ello no se perturbe el fiel cumplimiento de sus deberes. Al egresar de la administración del Estado, se verán imposibilitados, por un periodo de seis meses, a realizar actividades que tengan algún nexo con la organización donde se desempeñaba.</p> <p>Sanciones: El funcionario público recibirá infracciones de acuerdo con los montos que indica la ley y, en caso de que la conducta no esté reglamentada, se remitirá a las normas estatutarias que rijan al órgano y al organismo en que se produjo la infracción.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en OCDE, 2003, y la normatividad vigente de cada país.

Asimismo, es complicado establecer mecanismos organizacionales adecuados para prevenir y sancionar a los funcionarios públicos que reciben regalos de otros servidores públicos y de personas físicas y morales externas a la organización. Aunque dentro de las distintas normatividades revisadas se establecen situaciones particulares en las que un funcionario público puede recibir obsequios (como los regalos de cortesía y las costumbres diplomáticas), o se señala el valor máximo que un obsequio puede tener, instrumentalmente es complejo dar seguimiento a todos los casos en que los funcionarios podrían recibir obsequios, cuantificar su valor monetario y demostrar que, como consecuencia del regalo recibido, un funcionario público actuó de manera parcial para favorecer a la persona que se lo otorgó.

Las sanciones administrativas, como instrumento que busca corregir la conducta de los servidores públicos, presentan una gran heterogeneidad en los casos analizados. Los países con tradición jurídica basada en el derecho consuetudinario juzgan de manera particular cada caso, utilizando la jurisprudencia como referente. Es por ello que en sus legislaciones no se establecen de forma amplia las sanciones administrativas que se emplean, más bien, se señalan los criterios que deben ser considerados para evaluar cada caso. De la diversidad de sanciones es posible identificar un grupo de carácter correctivo (llamadas de atención, suspensión, reasignación de área, reasignación de funciones) y un tipo de sanciones de carácter punitivo (sanciones económicas, destitución, inhabilitación temporal y prisión). De los casos analizados, existe una estrecha vinculación entre los países que tienen modelos organizacionales reactivos (enfocados en la supervisión contable y la fiscalización de recursos) con sanciones punitivas.

Australia es el único país que, pese a tener una estrategia basada en la prevención de conflictos de interés, posee una legislación punitiva donde las sanciones a los servidores públicos pueden llegar a la destitución y sanciones económicas. Por su parte, los dos casos con las sanciones más severas son Chile y Francia, donde pueden presentarse tanto casos de inhabilitación como de destitución, sanciones económicas (en el caso de Chile) y sanciones de carácter penal (Francia). En estos modelos se parte del supuesto de que sanciones más severas generarán menor incidencia de casos.

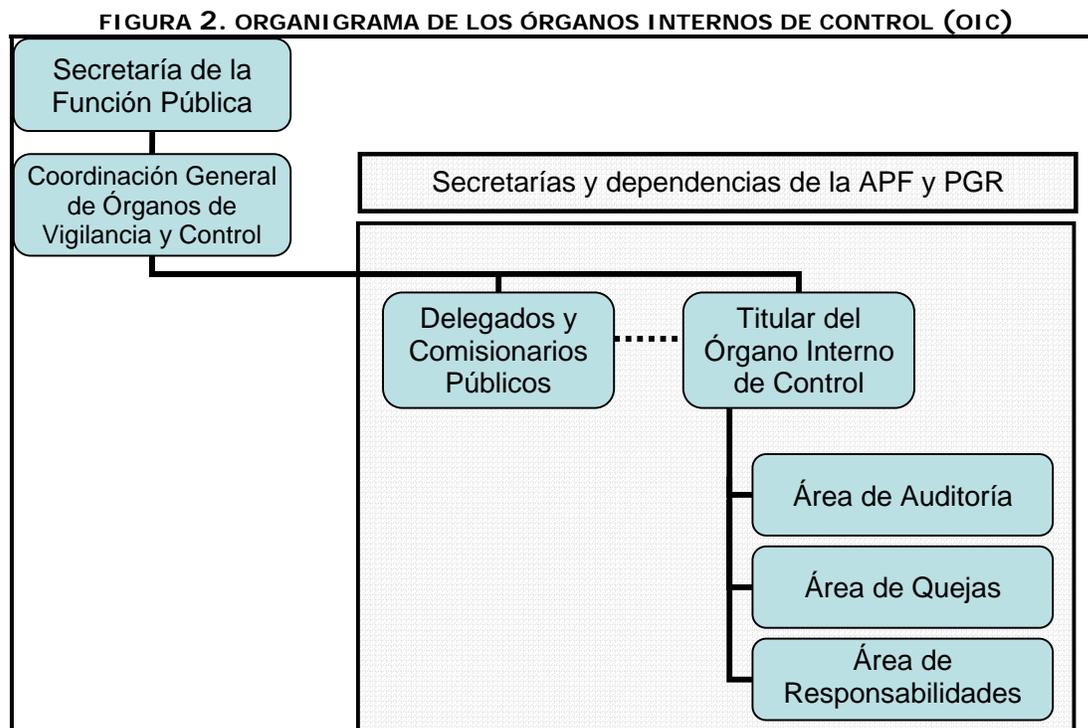
### ***3. Lecciones para el caso mexicano***

#### *3.1. Diseño organizacional*

En México no existe un organismo público encargado exclusivamente de regular, vigilar y sancionar los conflictos de interés en la administración pública. La Secretaría de la Función Pública (SFP) tiene entre sus funciones primordiales, de acuerdo con el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental; vigilar el cumplimiento de las normas de control y

fiscalización; conocer e investigar las conductas de los servidores públicos, que puedan constituir responsabilidades administrativas; aplicar las sanciones que correspondan en los términos de ley y, en su caso, presentar las denuncias correspondientes ante el Ministerio Público.

El instrumento de control y vigilancia del que se vale la SFP para realizar sus tareas son los Órganos Internos de Control (OIC), que se encuentran en las dependencias y entidades de la administración pública federal y en la Procuraduría General de la República. Existe un OIC en cada una de las dependencias y entidades de la administración pública federal y en la Procuraduría. El titular de la SFP tiene la facultad de designar y remover a los titulares de los OIC. Los OIC dependen de la Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control; sin embargo, los delegados (en las dependencias) y comisarios públicos (en las entidades) de la SFP la auxilian en la coordinación, supervisión e interrelación con los titulares de los OIC. De acuerdo con el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, los OIC contarán con tres áreas: auditoría, quejas y responsabilidades. La figura 2 muestra gráficamente esta estructura.



Fuente: Elaboración propia con base en la Ley Orgánica de la APF y el Reglamento Interior de la SFP.

En los OIC recae la responsabilidad de controlar los conflictos de interés en la administración pública mexicana; sin embargo, ésta es sólo una de las múltiples funciones que tienen que realizar. Los OIC no sólo tienen cargas

diversas de trabajo aparte de vigilar o recibir las quejas sobre posibles conflictos de interés, además sus instrumentos organizacionales son básicamente de acción posterior a la situación en conflicto: sólo pueden actuar ante denuncia expresa, lo que limita enormemente su posibilidad de vigilancia. No está de más decir que no existe una lógica de prevención sino solamente de castigo del conflicto de interés directamente ligado a un acto de corrupción o tráfico de influencias.

El documento normativo que regula los conflictos de interés en el ámbito de la administración pública federal mexicana es la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos (LFRASP), que en la fracción XII del artículo 8 establece que existen intereses en conflicto cuando intereses personales, familiares o de negocios afectan el desempeño imparcial del empleo, cargo o comisión del servidor público. En la fracción XI se establece que los conflictos de interés se suscitan cuando obtiene beneficio el servidor público, su cónyuge o parientes consanguíneos o por afinidad hasta el cuarto grado, parientes civiles, terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, socios o sociedades de las que él o alguna persona de las antes referidas formen o hayan formado parte.

De acuerdo con la fracción XIV del mismo artículo 8 de la LFRASP, los servidores públicos deben desempeñar sus funciones sin obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones que el Estado otorga. La fracción XIV del mismo artículo señala que los servidores deben abstenerse de intervenir en el proceso de nombramiento o remoción de otro servidor público cuando exista interés personal, familiar o de negocios. La fracción XXII señala que los servidores públicos no deben inducir a otro servidor a obtener beneficios personales, familiares o de negocios. Finalmente, la fracción XXIII limita a los servidores públicos a adquirir bienes inmuebles si existe interés de cualquier especie. Así, los servidores públicos no deben intervenir en asuntos en los que tengan un interés personal, familiar o de negocios.

De acuerdo con el mismo documento legal, los principios que deben guiar las acciones de los servidores públicos en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones son: legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia. Además, los servidores públicos tienen entre sus obligaciones: cumplir con el servicio que le ha sido encomendado, evitando acciones que provoquen suspensión o deficiencia en los servicios que prestan o impliquen abuso o ejercicio indebido de su posición; rendir cuentas de las funciones que tengan conferidas; conservar y evitar el uso indebido de la documentación e información en su poder; mantener buena conducta; y presentar oportuna y verazmente su declaración patrimonial.

Es posible decir que en el caso mexicano, la prevención de los conflictos es prácticamente inexistente (Arellano y Lepore, 2007). Los OIC principalmente se encuentran encargados de realizar auditorías respecto al

cumplimiento normativo en el uso de los recursos públicos, como principal actividad (Arellano y Zamudio, 2009).

### *3.2. Instrumentos de control y sanciones*

En cuanto a la relación y diferencia entre los conflictos de interés y el tráfico de influencias, cabe mencionar lo siguiente: el Código Penal Federal de México (capítulo IX) cataloga como tráfico de influencias los siguientes delitos: 1) un funcionario público que por sí, o por interpósita persona, promueva o gestione la tramitación o resolución ilícita de negocios públicos ajenos a las responsabilidades inherentes a su empleo, cargo o comisión; 2) cualquier persona que promueva la conducta ilícita del servidor público o se preste a la promoción o gestión a que hace referencia la fracción anterior; y 3) el servidor público que por sí, o por interpósita persona, indebidamente solicite o promueva cualquier resolución o la realización de cualquier acto materia del empleo, cargo o comisión de otro servidor público, que produzca beneficios económicos para sí o para su cónyuge, descendientes o ascendientes, parientes por consanguinidad o afinidad hasta el cuarto grado, a cualquier tercero con el que tenga vínculos afectivos, económicos o de dependencia administrativa directa, socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen parte.

Como puede notarse, a partir de esta definición normativa del tráfico de influencias, este tipo de delito consiste en un acto de corrupción y se vincula directamente con los conflictos de interés reales, es decir, hechos ya consumados que han buscado y/o han logrado influir en el proceso decisorio de los funcionarios públicos para su beneficio personal o de los particulares con los cuales estos tienen algún tipo de relación familiar, afectiva o laboral. No obstante este vínculo directo con los conflictos de interés reales, la definición de tráfico de influencias no considera aquellos problemas entre intereses privados y públicos que pudieran aparecer de forma potencial y/o aparente. En este sentido, puede argumentarse que el conflicto de interés (y los diversos tipos en los que puede presentarse) representa un concepto más amplio que el tráfico de influencias, por lo que su prevención y corrección no puede limitarse únicamente a las sanciones normativas criminales establecidas en el Código Penal.

Los instrumentos que legalmente se definen para controlar los conflictos de interés en México son:

- Declaración de intereses: Los servidores públicos deben informar por escrito al jefe inmediato sobre la atención, trámite o resolución de conflictos de interés en los que formen parte. En caso de que el servidor público no pueda abstenerse de intervenir en ellos o no pueda solucionarlo, deberá acatar las instrucciones de su jefe inmediato sobre su atención, tramitación y resolución.

- Declaración patrimonial: Los servidores públicos se verán obligados a presentar oportuna y verazmente la declaración de su situación patrimonial.
- Aceptación de regalos: Los funcionarios públicos, mientras se encuentren en el desempeño de su encargo, deben abstenerse de solicitar, aceptar o recibir (directa o indirectamente) dinero, bienes muebles o inmuebles, donaciones, servicios, empleos, cargos o comisiones (para sí o para cualquier persona que lo hicieran incurrir en conflictos de intereses) que procedan de cualquier persona física o moral cuyas actividades profesionales, comerciales o industriales se encuentren directamente vinculadas, reguladas o supervisadas por el servidor público. Esta restricción es aplicable hasta un año después de que se haya retirado del empleo, cargo o comisión.
- Regulación postempleo: El servidor público que deje su empleo, cargo o comisión deberá: 1) evitar (hasta un año después de su separación) aprovechar su influencia u obtener alguna ventaja derivada de la función que desempeñaba (para sí o para otras personas), 2) no emplear en provecho personal o de terceros la información o documentación a la que haya tenido acceso y que no sea pública y, 3) participar en cualquier encargo público de la administración encabezada por quien haya ganado la elección que organizaron o calificaron (en el caso de directivos y consejeros del Instituto Federal Electoral y magistrados del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación).
- Denuncias: La ley indica que se establecerán unidades específicas en las dependencias y entidades de la administración pública federal para que la ciudadanía tenga fácil acceso, para que cualquier interesado pueda presentar quejas o denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos. Los OIC son los responsables de estas áreas.
- Sanciones: La Contraloría Interna de cada entidad y dependencia es la responsable de sancionar las faltas administrativas. Las sanciones pueden consistir en: amonestación pública o privada, suspensión del empleo, cargo o comisión (por un periodo no menor de tres días ni mayor de un año), destitución del puesto, sanción económica e inhabilitación temporal para desempeñar empleos, cargos y comisiones en el servicio público mexicano. En caso de que no se ocasionen daños ni exista lucro, la inhabilitación puede ser de seis meses a un año, en caso contrario, la pena va de uno a veinte años. Para la imposición de sanciones administrativas, se consideran distintos factores, como: la gravedad de la responsabilidad en que se incurra, las circunstancias socioeconómicas del servidor público, el nivel jerárquico y los antecedentes del infractor, las condiciones exteriores y los medios de ejecución, la reincidencia en el incumplimiento de obligaciones, y el monto del beneficio, lucro, o daño o perjuicio derivado del incumplimiento de obligaciones.

En pocas palabras, en el caso de México observamos que el énfasis sobre el conflicto de interés está permeado por una visión de corrupción más que por una visión de prevención y ligado al desempeño. Su diseño es más parecido entonces a Alemania, Francia, Argentina y Chile, que a los países anglosajones e incluso diferente del caso de Brasil. Esta visión hace que el tratamiento sobre los conflictos de interés sea sumamente normativo, buscando aplicar reglas de control y supervisión, de fiscalización, más que de educación y prevención. Lo que llama la atención además en el caso mexicano es que el marco organizacional encargado de aplicar esta normatividad, que sabemos es sumamente difícil de realizar en la práctica, esté también a cargo de otro sinnúmero de actividades de supervisión y fiscalización. No es de extrañar entonces que los OIC del caso mexicano le den muy poca importancia en la práctica a la prevención y al seguimiento de los conflictos de interés dado que tiene muchas otras actividades que realizar. Si hacer un seguimiento de los conflictos de interés, en la práctica, es sumamente difícil, podemos imaginar que en el caso mexicano, dado el poco tiempo y recursos que los OIC tienen para realizar tantas actividades de supervisión, los conflictos de interés no estén en la prioridad.

## *Conclusiones*

---

En este trabajo se ha buscado profundizar un poco más en las diferencias y similitudes entre diversos casos internacionales y el de México en cuanto al diseño formal organizacional y normativo para perseguir y prevenir conflictos de interés.

Parece muy claro que existen dos dilemas sustantivos en cualquier democracia cuando trata el problema de los conflictos de interés: primero, el de la complejidad y dinámica de los intereses de los servidores públicos y de los ciudadanos; segundo, el problema práctico de poder vigilar, evitar, supervisar y castigar conflictos de interés de forma eficaz y económica. Respecto del primero hemos visto cómo diversos países están enfatizando una lógica que vincula los conflictos de interés con la prevención y la concientización como armas principales, más que la vigilancia detallada y el castigo como única salida. Ante el hecho de que los intereses de los servidores públicos y de los ciudadanos evolucionan y cambian enormemente y a alta velocidad en cualquier sociedad democrática, pretender que se pueden eliminar de un tajo los conflictos de interés es simplemente ilusorio.

Por ello, varios de los países analizados han avanzado hacia una visión preventiva, profiláctica, donde la educación, la ética, e incluso el desempeño, entran en la ecuación del conflicto interés. Más que una visión purista y de castigo, exclusivamente, se avanza hacia la comprensión de los conflictos de interés no solamente dentro de la arena de la corrupción. Esto implica comprender a los conflictos de interés como una posibilidad permanente donde servidores públicos pueden entrar en esta esfera sin que necesariamente se esté hablando de corrupción en forma inmediata. Por ello es posible pensar en una visión de prevención, y no solamente de vigilancia y castigo.

Con lo anterior, organizacionalmente hablando se está ante un diseño que busca crear una red de datos, información y educación para dar a los servidores públicos la responsabilidad de estar constantemente atentos respecto de la posibilidad de entrar en espacios de conflicto de interés no solamente real, sino potencial y aparente. Es por ello que vincularlo con desempeño y ética pareciera ser una buena idea.

El segundo problema es el problema operativo. Diseñar esquemas organizacionales y normativos que buscan eliminar por completo los conflictos de interés, aparte de ilusorio, lleva a diseños enormemente caros y probablemente poco efectivos. Pretender que exista una organización que tenga la capacidad de dar seguimiento a todos y cada uno de los actos de los servidores públicos para evitar que entren en conflicto de interés, y castigarlos, implica una serie de recursos y un tamaño organizacional inviable y poco económico.

La dinámica de los intereses de los servidores públicos y los actos gubernamentales que afectan intereses de la sociedad es tal que buscar un mecanismo basado en la supervisión y el castigo implicaría un sistema no solamente de vigilancia sino incluso de inteligencia completo, sumamente caro y seguramente inviable. Ante la compleja dinámica social y política de los conflictos de interés, muchos países han elegido diseños normativos y organizacionales preventivos. Si es necesario llegar al castigo, se llegará, pero lo fundamental es construir las condiciones para generar información y educación, que a la par de la vigilancia, una vigilancia parcial, permitan en el fondo prevenir, evitar los conflictos de interés antes de que aparezcan.

Las lecciones para el caso mexicano son muy interesantes. Sin lugar a dudas es urgente que este tema entre en la agenda de discusión como una prioridad en la batalla contra la corrupción. Pero no es a través de una visión formalista, que trata todo conflicto de interés como un acto de corrupción. Tampoco lo será a través de una visión que construya un marco normativo y organizacional inviable, caro y poco útil. Es fundamental tomar en consideración la efectividad y el costo que implicará la construcción de un marco organizacional específico para atacar los conflictos de interés. No tiene caso construir elefantes blancos que generen costos de transacción para los servidores públicos y la sociedad sin que esto tenga algún provecho. Como ejemplo basta comprender la utilidad que han tenido hasta el momento las declaraciones patrimoniales. Siguiendo con este ejemplo, avanzar hacia una visión de declaración de intereses parece sustantivo en el caso de México, siempre y cuando se sepa para qué se pide información y cómo será utilizada, analizada e informada. La relación costo-beneficio debe ser una parte sustantiva de la reflexión en el diseño institucional y normativo para atacar conflictos de interés.

## Bibliografía

---

- Anechiarico, Frank y Jacobs, James. *The Pursuit of Absolute Integrity, How Corruption Control Makes Government Ineffective*. Chicago y Londres, The University of Chicago Press, 1996.
- Arellano, David; Cabrero, Enrique y del Castillo, Arturo. *Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*. México, Miguel Ángel Porrúa, 2000.
- Arellano, David y Lepore, Walter. *Prevención y control de conflictos de interés: lecciones para la Administración Pública Federal en México a partir de las experiencias en Estados Unidos de América y Canadá*. Documento de Trabajo, DAP, núm 199, 2007.
- Arellano, David y Zamudio, Laura. "Dilemas organizacionales e institucionales de las regulaciones para contener los conflictos de interés en una democracia: una aproximación comparativa entre Canadá, EUA y México", en *Convergencia*. 16(49), enero-abril, México, Universidad Autónoma del Estado de México, 2009, pp. 145-173.
- Bevir, Mark. "The Westminster Model, Governance, and Judicial Reform", en *Parliamentary Affairs*, 61, 2008, pp. 559-577.
- Cohen, Michael D.; March, James. G. y Olsen, Johan P. "A Garbage Can Model of Organizational Choice", en *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, pp. 1-25.
- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. *El actor y el sistema*, México, Editorial Alianza, 1989.
- Dahl, Robert. "The Science of Public Administration. Three Problems", en Mosher, Frederick. *Basic Literature of American Public Administration 1787-1950*. New York, Holmes & Meier, 1981.
- Duggett, Michael. *What Can We Say about the Westminster Model Today?* PSA Conference Manchester, 2009.
- Elster, Jon. *Tuercas y tornillos: una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona, Gedisa, 2003.
- Hafford, Deborah y Néstor Baragli (Coord). *Organismos de Lucha Contra la Corrupción. Informe sobre agencias estatales de lucha contra la corrupción en el continente americano*. Buenos Aires, Oficina Anticorrupción / Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos de la Nación: PNUD Argentina / Embajada Británica, 2009.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. *Managing Conflict of Interest in the Public Service. OECD Guidelines and Country Experiences*. París, OCDE, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Policy Brief. OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service*. París, OCDE, 2005.
- Roberts, Robert. *Ethics in U. S. Government: An Encyclopedia of Investigations, Scandals, Reforms and Legislation*. Estados Unidos de América, Greenwood Press, 2001.

- Soccoja, Pierre-Christian. *Prevention of Corruption in State Administration: France*. Conference on Public Integrity and Anticorruption in the Public Service. Bucarest: OCDE, 2007.
- Thompson, Dennis. "Paradoxes in Government Ethics", en *Public Administration Review*, 52(5), 1992, pp. 427-437.
- Villoria Mendieta, Manuel. "Conflict of Interest Policies and Practices in Nine UE Member States" en Council of Europe. *Corruption and Democracy: Political Finances, Conflicts of Interest, Lobbying, Justice*. Vol. 28, Francia, Council of Europe 2008.
- Waldo, Dwight. "The Science of Public Administration" en Mosher, Frederick. *Basic Literature of American Public Administration 1787-1950*. New York, Holmes & Meier, 1981.
- Warren, Mark E. y Hilary Pearse. "The Separation of Powers and Democratic Renewal of Westminster Systems", Workshop on the Separation of Powers, Universidad de Yale, October 7, 2006.
- Weber, Max. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México, Fondo de Cultura Económica, 1964.
- White, Leonard. "La administración como profesión" en *Revista de Administración Pública*. México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1964.
- Williams, Sandra. *Conflict of Interest: The Ethical Dilemma in Politics*. Reino Unido, Ed. Sage, 1985.
- Wilson, Woodrow. "The Study of Administration" en Mosher, Frederick. *Basic Literature of American Public Administration 1787-1950*. New York, Holmes & Meier, 1981.

### *Leyes y reglamentos*

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos*. México, Diario Oficial de la Federación (28 de mayo de 2009). Disponible en [www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/240.pdf](http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/240.pdf) (consultado el 8 de abril de 2010).
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, México, Diario Oficial de la Federación (17 de junio de 2009). Disponible en [www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf](http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf) (consultado el 8 de abril de 2010).
- Presidencia de la República. *Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública*. México, Diario Oficial de la Federación (15 de abril de 2009).

### *Páginas Web*

- Australian Public Service Commission*. <http://www.apsc.gov.au/> (consultado el 11 de marzo de 2010).
- Comissão de Ética Pública*. [http://www.presidencia.gov.br/estrutura\\_presidencia/cepub/](http://www.presidencia.gov.br/estrutura_presidencia/cepub/) (consultado el 11 de marzo de 2010).
- Committee on Standards in Public Life*. <http://www.public-standards.gov.uk> (consultado el 11 de marzo de 2010).
- Contraloría General de la República de Chile*. <http://www.contraloria.cl> (consultado el 11 de marzo de 2010).

*Le Conseil D'État et la Juridiction Administrative.* <http://www.conseil-etat.fr> (consultado el 11 de marzo de 2010).

*Le Site de la Fonction Publique.* <http://www.fonction-publique.gouv.fr> (consultado el 11 de marzo de 2010).

*Office of the Conflict of Interest and Ethics Commissioner.* <http://ciec-ccie.gc.ca> (consultado el 11 de marzo de 2010).

*Presidência da República Federativa do Brasil.* <http://www.presidencia.gov.br> (consultado el 11 de marzo de 2010).

*Oficina Anticorrupción.* <http://www.anticorrupcion.gov.ar> (consultado el 11 de marzo de 2010).

*State Services Commission.* <http://www.ssc.govt.nz> (consultado el 11 de marzo de 2010).

*United State Office of Government Ethics.* <http://www.usoge.gov> (consultado el 11 de marzo de 2010).



## Novedades

---

### DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- María del Carmen Pardo, *Los mecanismos de rendición de cuentas en el ámbito ejecutivo de gobierno*, DTAP-245
- Sergio Cárdenas, *Separados y desiguales: Las escuelas de doble turno en México*, DTAP-244
- Sergio Cárdenas, *Obstáculos para la calidad y la equidad: La corrupción en los sistemas educativos*, DTAP-243
- Sergio Cárdenas, Ignacio Lozano, Miguel Torres y Katsumi Yamaguchi, *Identificando beneficiarios de programas gubernamentales*, DTAP-242
- Ma. Amparo Casar, Ignacio Marván y Khemvirg Puente, *La rendición de cuentas y el poder legislativo*, DTAP-241
- Lizbeth Herrera y José Ramón Gil García, *Implementación del e-gobierno en México*, DTAP-240
- Laura Sour, *Gender Equity, Enforcement Spending and Tax Compliance in Mexico*, DTAP-239
- Laura Sour y Fredy Girón, *Electoral Competition and the Flypaper Effect in Mexican Local Governments*, DTAP-238
- Ma. Amparo Casar, *La otra reforma*, DTAP-237
- Judith Mariscal y Federico Kuhlmann, *Effective Regulation in Latin American Countries. The cases of Chile, Mexico and Peru*, DTAP-236

### DIVISIÓN DE ECONOMÍA

- Alejandro López, *Poverty and Commercialization of Non-timber Forest Products*, DTE-486
- Alejandro López et al., *Natural Resource Dependence in Rural Mexico*, DTE-485
- Fausto Hernández, *Obstáculos al desarrollo del sistema financiero en México*, DTE-484
- Rodolfo Cermeño y Benjamín Oliva, *Incertidumbre, crecimiento del producto, inflación y depreciación cambiaria en México*, DTE-483
- Kurt Unger, *Mercado y autoconsumo. Vocación agropecuaria de los municipios de Guanajuato*, DTE-482
- David Mayer, *Divergences and Convergences in Human Development*, DTE-481
- Arturo Antón y Fausto Hernández, *VAT Collection and Social Security Contributions under Tax Evasion: Is There a Link?*, DTE-480
- Eric Zenón y Juan Rosellón, *Expansión de las redes de transmisión eléctrica en Norteamérica: Teoría y aplicaciones*, DTE-479
- María José Roa, *Racionalidad, uso de información y decisiones financieras*, DTE-478
- Alexander Elbittar y Sonia Di Giannatale, *King Solomon's Dilemma: An Experimental Study on Implementation*, DTE-477

## DIVISIÓN DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

- Irina Alberro and J. Schiavon, *Shaping or Constraining Foreign Policy?*, DTEI-202
- Jorge Schiavon, *La diplomacia local de los gobiernos estatales en México (2000-2010)*, DTEI-201
- Luis Fernández y J. Schiavon, *La coordinación en la política exterior de Brasil y México*, DTEI-200
- Alejandro Anaya, *Internalización de las normas internacionales de derechos humanos en México*, DTEI-199
- Rafael Velázquez y Karen Marín, *Política exterior y diplomacia parlamentaria: El caso de los puntos de acuerdo durante la LX Legislatura*, DTEI-198
- Jorge Schiavon y Rafael Velázquez, *La creciente incidencia de la opinión pública en la política exterior de México: Teoría y realidad*, DTEI-197
- Jorge Chabat, *La respuesta del gobierno de Calderón al desafío del narcotráfico: Entre lo malo y lo peor*, DTEI-196
- Jorge Chabat, *La Iniciativa Mérida y la relación México-Estados Unidos*, DTEI-195
- Farid Kahhat y Carlos E. Pérez, *El Perú, Las Américas y el Mundo*, DTEI-194
- Jorge Chabat, *El narcotráfico en las relaciones México-Estados Unidos*, DTEI-193
- Jorge Schiavon y Rafael Velázquez, *La creciente incidencia de la opinión pública en la política exterior de México: Teoría y realidad*, DTEI-197
- Rafael Velázquez y Karen Marín, *Política exterior y diplomacia parlamentaria: El caso de los puntos de acuerdo durante la LX Legislatura*, DTEI-198
- Alejandro Anaya, *Internalización de las normas internacionales de derechos humanos en México*, DTEI-199

## DIVISIÓN DE ESTUDIOS JURÍDICOS

- Gustavo Fondevila, *Estudio de percepción de magistrados del servicio de administración de justicia familiar en el Distrito Federal*, DTEJ-47
- Jimena Moreno, Xiao Recio Blanco y Cynthia Michel, *La conservación del acuario del mundo*, DTEJ-46
- Gustavo Fondevila, *"Madrinas" en el cine. Informantes y parapolicias en México*, DTEJ-45
- María Mercedes Albornoz, *Utilidad y problemas actuales del crédito documentario*, DTEJ-44
- Carlos Elizondo y Ana Laura Magaloni, *La forma es fondo. Cómo se nombran y cómo deciden los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación*, DTEJ-43
- Ana Laura Magaloni, *El ministerio público desde adentro: Rutinas y métodos de trabajo en las agencias del MP*, DTEJ-42
- José Antonio Caballero, *La estructura de la rendición de cuentas en México: Los poderes judiciales*, DTEJ-41
- Marcelo Bergman, *Procuración de justicia en las entidades federativas. La eficacia del gasto fiscal de las Procuradurías Estatales*, DTEJ-40
- Ana Elena Fierro, *Transparencia: Herramienta de la justicia*, DTEJ-39
- Ana Elena Fierro y Adriana García, *¿Cómo sancionar a un servidor público del Distrito Federal y no morir en el intento?*, DTEJ-38

## DIVISIÓN DE ESTUDIOS POLÍTICOS

- Andreas Schedler, *The Limits to Bureaucratic Measurement. Observation and Judgment in Comparative Political Data Development*, DTEP-224
- Andrea Pozas and Julio Ríos, *Constituted Powers in Constitution-Making Processes. Supreme Court Judges, Constitutional Reform and the Design of Judicial Councils*, DTEP-223
- Andreas Schedler, *Transitions from Electoral Authoritarianism*, DTEP-222
- María de la Luz Inclán, *A Preliminar Study on Pro and Counter Zapatista Protests*, DTEP-221
- José Antonio Crespo, *México 2009: Abstención, voto nulo y triunfo del PRI*, DTEP-220
- Andreas Schedler, *Concept Formation in Political Science*, DTEP-219
- Ignacio Marván, *La revolución mexicana y la organización política de México. La cuestión del equilibrio de poderes, 1908-1932*, DTEP-218
- Francisco Javier Aparicio y Joy Langston, *Committee Leadership Selection without Seniority: The Mexican Case*, DTEP-217
- Julio Ríos Figueroa, *Institutions for Constitutional Justice in Latin America*, DTEP-216
- Andreas Schedler, *The New Institutionalism in the Study of Authoritarian Regimes*, DTEP-215

## DIVISIÓN DE HISTORIA

- Sergio Visacovsky, *"Hasta la próxima crisis". Historia cíclica, virtudes genealógicas y la identidad de clase media entre los afectados por la debacle financiera en la Argentina (2001-2002)*, DTH-68
- Rafael Rojas, *El debate de la Independencia. Opinión pública y guerra civil en México (1808-1830)*, DTH-67
- Michael Sauter, *The Liminality of Man: Astronomy and the Birth of Anthropology in the Eighteenth Century*, DTH-66
- Ugo Pipitone, *Criminalidad organizada e instituciones. El caso siciliano*, DTH-65
- Ugo Pipitone, *Kerala, desarrollo y descentralización*, DTH-64
- Jean Meyer, *Historia y ficción, hechos y quimeras*, DTH-63
- Luis Medina, *La Comanchería*, DTH-62
- Luis Medina, *La organización de la Guardia Nacional en Nuevo León*, DTH-61
- Luis Medina, *El Plan de Monterrey de 1855: un pronunciamiento regionalista en México*, DTH-60
- Mónica Judith Sánchez, *Liberal Multiculturalism and the Problems of Difference in the Canadian Experience*, DTH-59

## Ventas

El CIDE es una institución de educación superior especializada particularmente en las disciplinas de Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos. El Centro publica, como producto del ejercicio intelectual de sus investigadores, libros, documentos de trabajo, y cuatro revistas especializadas: *Gestión y Política Pública*, *Política y Gobierno*, *Economía Mexicana Nueva Época* e *Istor*.

Para adquirir cualquiera de estas publicaciones, le ofrecemos las siguientes opciones:

VENTAS DIRECTAS:	VENTAS EN LÍNEA:
Tel. Directo: 5081-4003 Tel: 5727-9800 Ext. 6094 y 6091 Fax: 5727 9800 Ext. 6314  Av. Constituyentes 1046, 1er piso, Col. Lomas Altas, Del. Álvaro Obregón, 11950, México, D.F.	Librería virtual: <a href="http://www.e-cide.com">www.e-cide.com</a>  Dudas y comentarios: <a href="mailto:publicaciones@cide.edu">publicaciones@cide.edu</a>

## ¡¡Colecciones completas!!

Adquiere los CDs de las colecciones completas de los documentos de trabajo de todas las divisiones académicas del CIDE: Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos.



## ¡Nuevo! ¡¡Arma tu CD!!



Visita nuestra Librería Virtual [www.e-cide.com](http://www.e-cide.com) y selecciona entre 10 y 20 documentos de trabajo. A partir de tu lista te enviaremos un CD con los documentos que elegiste.