

*David Arellano Gault\**

---

## **La corrupción política y administrativa como obstáculo para la gobernabilidad y el desarrollo**

**SUMARIO:** I. Introducción II. Algunos elementos sobre la corrupción en México III. La lógica social y cultural de la corrupción en México IV. Los retos para enfrentar la corrupción política y administrativa en México V. Reflexiones finales VI. Bibliografía

### **I. Introducción**

La corrupción se ha normalizado en el país. Es decir, paradójicamente, el sistema político está sustentado en lógicas de corrupción, como un *modus operandi normal*. De esa manera, el problema es doblemente complejo. Por su naturaleza oculta, reducir la corrupción requiere de capacidades técnicas sofisticadas de prevención, investigación, persecución y enjuiciamiento. Pero si la corrupción es parte del *modus operandi* quiere decir que es un fenómeno que en el fondo está sostenido por prácticas sociales y políticas recíprocas, sólidas y hasta legitimadas por un importante número de agentes sociales. En otras palabras, se trata de combatir una serie de prácticas sociales, algunas legales otra no, que construyen una cadena de lazos entre personas, entre organizaciones, entre grupos. Una red llena de rutinas y actos cotidianos que requieren en muchos casos de un sofisticado sistema de técnicas y mecanismos para desarticularla de forma permanente.

\* Doctor en Administración Pública por la Universidad de Colorado. Profesor Investigador del CIDE. Miembro de la Academia Mexicana de Ciencias y del Sistema Nacional de Investigadores (nivel 3). Sus líneas de investigación se refieren a los retos organizacionales de las reformas gubernamentales en México como las de modernización, evaluación, transparencia y corrupción.

Esta red social de la corrupción ha llegado a ser tan estable a nivel nacional que se habla de un sistema o de una corrupción sistémica: es una corrupción que está organizada. Desentrañar esta problemática es uno de los grandes retos que el próximo gobierno de la república enfrentará. Lo tendrá que hacer porque por un lado la corrupción es un *modus operandi* estable y antiguo que se resistirá a desaparecer, pero, por otro lado, también es ya un obstáculo para la gobernabilidad del país. Se requerirá que la próxima administración avance en el inicio del desmantelamiento del sistema de corrupción si desea incluso mantenerse como un gobierno viable.

Como puede observarse, el problema no es menor. Y en México, con los avances importantes que se tienen recientemente con el Sistema Nacional Anticorrupción, apenas se está comenzando a comprender la dimensión del problema. Recién iniciamos como país lo que en otras historias nacionales llevó a la reducción y control de la corrupción (Mungiu-Pippidi, 2013, Rothstein & Teorell, 2015): una larga serie de experimentos políticos y organizacionales en busca de encontrar la fórmula para reducir la corrupción de una manera estructural, *desnormalizándola*, haciéndola indeseable e innecesaria como parte orgánica del *modus operandi* del sistema político. Este capítulo parte entonces del argumento de que la corrupción política es la lógica normal de operación del propio sistema, haciendo de la corrupción administrativa la norma y no la excepción. Esto es lo que significa una corrupción sistémica: una corrupción organizada eficientemente y con gran capacidad para permear las prácticas y las organizaciones (tanto públicas como privadas). ¿Cómo enfrentar el enorme reto que esto significa?

Las experiencias internacionales son bastante claras al respecto: no hay una fórmula única, no hay *bala de plata* ni acto, organización o institución única que pueda resolver este dilema de un solo golpe. Se requiere de un procesamiento político que desarticule la lógica de la corrupción de la propia efectividad y práctica del sistema político. Este es un primer paso mínimo. El segundo paso, íntimamente relacionado, es reducir las bases de deseabilidad de la corrupción previniéndola, investigándola, castigándola y educando sobre el daño que hace a la sociedad. Es en estos dos frentes donde el gobierno que inicia en 2018 deberá gastar parte fundamental de su capital político. A sabiendas que los costos que deberá enfrentar son muy grandes pues no sólo requiere atacar parte de los propios fundamentos del sistema político que han hecho de la corrupción la normalidad. Además, porque no se tiene en las organizaciones del país las suficientes capacidades organizacionales, de gestión y técnicas para avanzar de manera focalizada y con tiros de precisión para reducirla. La simple cantidad es ya un reto: se requiere de una estrategia para enfrentar simplemente el dilema de cómo enfrentar la enorme cantidad de actos de corrupción que sostienen la lógica política y administrativa de los gobiernos en el país. En otras palabras, al gobierno que inicia en 2018 le tocará la responsabilidad de iniciar el tortuoso y lento proceso de implementar las soluciones en la práctica, invirtiendo en las organizaciones y las personas que crearan las capacidades reales de acción; acción que en última instancia es la que

dará, o no, los resultados esperados (más allá de la retórica que desde las empresas, los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil suelen construir).

Para desglosar varios de estos elementos, este capítulo avanza en cuatro partes. La primera es presentar algunos datos y definiciones con el fin de comprender la lógica de la corrupción. En la segunda parte, se intenta mostrar cómo la corrupción está incrustada en las prácticas sociales y políticas de una manera estructurada y organizada, culturalmente alojada en la política y en las relaciones entre gobernantes y gobernados. Comprendiendo el grado de incrustación que tiene la corrupción en la dinámica social del país, la tercera parte propone desglosar la problemática de la corrupción a partir de propuestas fáciles de expresar pero intrincadas de implementar. Propuestas que tienen como fin la *desnormalización* de la corrupción como paso político y organizacional inicial. Por último, se proponen algunas reflexiones finales de los retos en este sentido que el gobierno y la sociedad enfrentaremos a partir de 2018 cuando se cambie de administración.

## II. Algunos elementos sobre la corrupción en México

Transparencia Internacional define la corrupción como el abuso de un poder encomendado que busca obtener beneficios indebidos. Esta definición tiene la ventaja de posicionar al concepto como un asunto que afecta a toda organización y no sólo a las del sector público. En general, hay un gran debate respecto del concepto más adecuado de corrupción. Pero la definición anterior es útil para mostrar un elemento importante: la corrupción es una relación social, no sólo una decisión de individuos. Es una relación social que intersecta a lo colectivo y a lo privado desde un punto de vista profundamente valorativo (de un deber ser constantemente negociado en toda sociedad). Por tanto, es un concepto que va más allá de una definición legal: no todo acto ilegal es corrupto y no todos los actos corruptos son necesariamente ilegales. En México comprendemos poco las diferentes dinámicas de la corrupción, el cual es en realidad un concepto paraguas que está compuesto de muy diversos actos: desde cuestiones legales como soborno, cohecho, otros de compleja manufactura como los fraudes, hasta otros más ambiguos como conflicto de intereses y favoritismo. En este documento asumimos este concepto de Transparencia Internacional, pero estamos conscientes de sus enormes limitaciones. Esto es porque la clave está en comprender la base de la maleficencia de la corrupción: más allá de la legalidad o no, en el fondo la cuestión es que la corrupción es dañina porque excluye y discrimina a los ciudadanos de las decisiones y procesos (tanto de las organizaciones gubernamentales como de las privadas o sociales) que deberían ser públicos e imparciales (y por tanto incluir en su definición a las personas afectadas o involucradas de forma abierta). (Kurer, 2005, 227). Que en una oficina pública haya sobornos es mala noticia, pero que esos sobornos se sostengan en una red que permite que el pro-

ceso a través del cual se definen los propósitos públicos sea corruptible es mucho peor. La corrupción permite la exclusión de los procesos de decisión que requerirían justamente estar bajo el escrutinio público e incluir a quienes tienen el derecho de estar incluidos (Warren, 2006, 804). Vale la pena no perder de vista este importante punto, para evitar caer en un argumento sobre optimista de diseño institucional o administrativo, como si la corrupción sólo fuera una desviación de comportamientos de individuos.

Tratar de dilucidar la gravedad y amplitud del fenómeno de la corrupción en México es un asunto difícil de acometer debido a la propia naturaleza del problema: por un lado, se trata de un fenómeno clandestino y, por otro, cuanto más grave y profundo es, más difícil resulta publicitar o denunciar los perjuicios y daños que produce. Además, quienes suelen participar activamente o pasivamente siendo omisos ante los actos de corrupción, suelen ser beneficiados (o al menos no perturbados) de algún modo directo o indirecto. La colusión entre diferentes actores (gubernamentales, empresariales, criminales y de la sociedad en general) suele hacer más difícil la denuncia. Adicionalmente, la investigación de estos actos es costosa y sus resultados casi inherentemente inciertos; por ello frecuentemente se argumenta que el procesamiento y la sanción de actos de corrupción requiere de voluntad política. Además, vale la pena aclarar, existe un número amplio de actos que pueden ser considerados corruptos, todos ellos distintos en sentido organizacional, social y legal (no es la misma dinámica organizacional la de un soborno que la de un fraude o un conflicto de intereses, por ejemplo).

Es un hecho que en México los actos de corrupción suelen normalizarse tanto a nivel político como administrativo (Morris, 1999). Cuando se habla de una ‘corrupción sistémica’ se alude a que tanto las reglas informales como las formales (instituciones que ordenan la vida cotidiana) posibilitan y hasta fomentan actos corruptos hasta hacerlos parecer ‘algo usual’. Cuando la corrupción se torna sistémica, ésta se organiza al punto en que algunos de los actores llegan a convertirse en agentes proactivos, cuya razón de existencia es preservar las condiciones de estabilidad que hacen rentable a la maquinaria de la corrupción. Por paradójico que parezca, la racionalidad de estos actores organizados está orientada a lograr que las relaciones de corrupción se ejerzan de manera eficiente, económica, constante, bajo reglas propias, de ‘etiqueta’ y razonabilidad para los intercambios (Arellano, Hernández & Lepore, 2015). Así, en un sistema permeado por la corrupción existen actores encargados de convertir fraudes en ‘errores administrativos’; de mantener estables los acuerdos, de cumplir con honor los contratos (corruptos, pero no por ello menos organizados y estables); y de lograr mediante lagunas normativas y de procedimiento, beneficios privados a partir del ejercicio de los recursos o autoridad públicos. Bajo estas condiciones, la corrupción es sistémica porque resulta omnipresente; existe en casi todas partes, en todas las unidades políticas y de gobierno (a distintas escalas), en las empresas e incluso en las organizaciones de la sociedad civil (como Wedel, 2014, ha enfáti-

camente insistido). Y lo más importante: la corrupción está organizada racionalmente, como recuerdan los estudios de organización de las mafias Gambetta (1993) o de los extractores de rentas (Fisman & Miguel, 2008).

Es difícil enfrentar la corrupción debido al carácter estratégico del actor corrupto que se oculta, que actúa clandestinamente al tiempo de que, para ser imputado, las pruebas que se recaben en su contra deben ser fehacientes y conforme a los principios del estado de derecho. La corrupción sistémica constituye un problema perverso de política pública; es decir, un problema cuyas alternativas de intervención obligan a que exista la participación consensuada y responsable de múltiples actores y agencias de manera simultánea (incluso transversal). Como todo dilema de acción colectiva, todos estarían mejor si no existiera corrupción, pero dado que está sistematizada y generalizada, es difícil ser el primero que se atreva a cambiar debido a los altos costos que seguramente pagará por intentarlo. Por tanto, la corrupción se reproduce a sí misma, se auto-organiza y se socializa expansivamente.

En este sentido, no es exagerado proponer que el sistema político y administrativo en México, en los distintos niveles de gobierno, está basado en un acuerdo estable de corrupción donde los diferentes actores participamos de manera constante en sostenerlo (aunque, por supuesto, con diferentes niveles de aceptación, cinismo o responsabilidad).

Con el fin de dimensionar el fenómeno, conviene mencionar (con todas las limitaciones del mismo y tomado con suma precaución) el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (TI), que siempre ha clasificado a México como un país corrupto. En 2001, el país ocupó el lugar 51 de 91 países evaluados con una calificación de 3.7 (en una escala de 0 a 10, donde 10 significa ausencia de corrupción y 0 existencia total de corrupción); para el año 2015, la calificación obtenida fue de 35 sobre 100 (al nivel de Armenia o Filipinas), y ocupó el lugar 95 de 167 países evaluados (Transparencia Internacional, 2015). Estos resultados indican que México es un país en el que la percepción de corrupción es alta de manera estable. Por su parte, el Barómetro Global de la Corrupción indica que México pasó de una media ponderada de percepción de corrupción en sus instituciones de 4.5 en el año 2004, a 4.6 en el 2013 (donde 1 significa “nada corrupto” y 5 “muy corrupto”), siendo la policía, los funcionarios, el sistema judicial y los partidos políticos las instituciones peor evaluadas de entre doce opciones analizadas. De manera análoga, Transparencia Mexicana estimó que en 2001 se efectuaron aproximadamente 214 millones de actos de corrupción, en tanto que para el año 2010 ese número se mantuvo casi intacto (200 millones de actos realizados) con apenas una pequeña variación negativa del 7% (Sociedad en Movimiento, 2014).

Por su parte, la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2013 arrojó que la corrupción era “el problema más importante que aqueja hoy en día a las entidades federativas”, sólo después de “la inseguridad y delincuencia” y de “[d]el desempleo”. La ENCIG registra también la prevalencia

de la corrupción, es decir, a “la población que tuvo contacto con algún servidor público” y tuvo una “experiencia de corrupción”. A nivel federal se registró una prevalencia de 12,080 casos por cada 100 mil habitantes. En términos de la corrupción por nivel de gobierno se registra una tasa mucho mayor a nivel estatal que federal y municipal. Por lo que se refiere a la tasa de incidencia de corrupción –número de actos de corrupción, en los que el encuestado pudo haber sufrido uno o más–, la Encuesta estima que a nivel nacional hubo 24,724 actos de corrupción por cada 100 mil habitantes. En perspectiva, Aguascalientes presentó la menor tasa de 8,456 por cada cien mil habitantes, mientras que Chihuahua registra la mayor con 44,006. Ahora bien, de modo más específico, la Encuesta señala que los dos trámites con mayor porcentaje de experiencias de corrupción de un total de 21 analizados, son: “el contacto con autoridades de seguridad pública” (50.6%) y los “permisos relacionados con la propiedad” (24.8%). En cuanto a la prevalencia de actos de corrupción que afectan a las empresas el INEGI encuentra en otra encuesta que un 82.2% de las unidades económicas del país encuentran actos de corrupción frecuentes (INEGI, 2017).

Si bien estos datos deben considerarse con precaución (estudiar empíricamente a la corrupción es sumamente difícil por la propia naturaleza ilegal y frecuentemente basada en la colusión entre diferentes partes) los indicios son muy claros: la corrupción está normalizada en el país.

### III. La lógica social y cultural de la corrupción en México

La corrupción no se da en el vacío. Se da en un entramado social y político particular. Como relación social, la corrupción implica la vinculación de dos o más personas que para realizar una transacción requieren generar las condiciones de reciprocidad, como en cualquier otra relación social. ¿Por qué la gente se involucra en relaciones de corrupción si son indebidas, mal vistas e incluso ilegales? Una posible respuesta a esto es que la corrupción es la culminación de otras relaciones sociales. Es decir, toda sociedad, como dice Rothstein (2011), entiende lo que es y rechaza la corrupción. Pero las diferentes interacciones que llevan a un acto de corrupción pueden no ser tan claramente reprobables. Un acto de corrupción tiene un pasado: las interacciones, condiciones y precauciones que llevan al momento de la corrupción. Y los actos de corrupción pueden tener un futuro: la forma en que se lleva el acto puede tener elementos de precaución para evitar ser encontrados y castigados e incluso para poder repetir establemente el mismo acto en el tiempo. Así, la corrupción no es un acto aislado: es regularmente una relación entre personas en un contexto de relaciones y lógicas sociales densas, ricas en interacciones (Granovetter, 2004). Muchos actos que llevan al acto corrupto propiamente dicho probablemente no sean ilegales o corruptas.

Hay entonces prácticas y formas de relacionarse que socialmente pueden llevar a la corrupción en determinadas circunstancias. En México, el mejor ejemplo de ello es el mecanismo social que conocemos como la palanca. En México se tienen palancas, se prestan palancas, se crean y se alimentan las palancas. La palanca es un mecanismo social bien arraigado en el país: es la forma en que las personas incrementan la probabilidad de obtener lo que desean o incluso lo que deberían poder obtener a través de canales organizacionales legítimos, pero que por diversas razones se dificulta. Ante autoridades públicas o privadas poco confiables e inestables, el tener palancas es una necesidad, incluso un símbolo de inteligencia y habilidad. La palanca se da entre personas con autoridades de todo tipo, incluso se da dentro de una misma organización o entre personas en la burocracias estatal que están en diferentes organizaciones.

Entonces, aunque la corrupción se suele considerar como una actividad negativa, como un comportamiento inadecuado, lo que efectivamente conduce a una “conducta impropia” es bastante resbaladizo, cambiando de sociedad a sociedad y de situación en situación (Escalante, 1989). La corrupción también abarca tipos de actividades muy diferentes: desde el soborno, el fraude y la coerción, hasta conceptos más ambiguos como los conflictos de intereses o el uso de relaciones sociales para pavimentar el camino (Arellano, 2012). En cualquier caso, si es cierto que todas las sociedades son propensas a rechazar moralmente los comportamientos impropios, lo que en la práctica se clasifica como tal es más difícil. Hay un gran debate sobre lo que es la corrupción. La definición legal de la misma es bastante insatisfactoria (Rothestein & Varraich, 2017) debido a sus limitaciones para entender que los comportamientos corruptos dependen del contexto. En otras palabras, nadie defendería la corrupción como un comportamiento ético, pero en cada país hay diferentes maneras de clasificar lo que es un acto corrupto y el que no lo es. La corrupción podría definirse como defiende la Transparencia Internacional: el abuso del poder confiado para el beneficio privado. Lo que es abuso y cuando ese abuso produce ganancias privadas indebidas es un asunto complicado en la práctica. La corrupción en este sentido, habla de un proceso social, una interacción social entre diferentes actores interpretando y actuando en diferentes esferas (pública, colectiva, privada).

Esto es claro en México donde diferentes prácticas sociales (consideradas incluso como prácticas válidas y legítimas por muchos) son parte de la razón por la cual la corrupción sigue siendo un gran problema. Regresando a la palanca: si las autoridades públicas o privadas no son confiables, no son consideradas imparciales, la palanca puede ser la única manera de lograr obtener lo que se busca. Si la palanca se institucionaliza, entonces todos buscan una palanca para alcanzar lo deseado: se considera no sólo necesario sino lógico y racional. Por ello, quien tiene palancas tiene prestigio. Y logra ensancharlo no sólo por lo que logra con las palancas sino con lo que genera “prestando” sus palancas. El que no logra lo que deseaba ante autoridades claramente no confiables, entonces se sentirá frustrado no sólo con dichas autoridades sino consigo mismo (incluso criticado por su fa-

milia, probablemente) por no haber tenido la habilidad y la inteligencia para conseguir las palancas correctas. Puede ser que en toda esta trama, la búsqueda de palancas no requirió de actos corruptos estrictamente. Pero es muy probable que en el fondo, la palanca perpetúe a la corrupción en un país como México. Le da un camino social conocido, racional, un lenguaje y una concepción social. Incluso una esperanza para aquellos que no tienen poder de ser capaces de alcanzar algo (Nuijten, 2003). El esqueleto social, denso y sumamente rico de la palanca, es una pista para comprender la trama social de la corrupción normalizada en el país.

La densidad social (y por tanto, cultural Zalpa, 2014) de la corrupción en un país como México pareciera ser un elemento importante para pensar los límites y posibilidades de los instrumentos e instituciones que se puedan crear para reducirla y controlarla.

Como hemos visto diversos estudios e indicadores establecen que la corrupción es bastante alta en México. Tal vez, la razón es que la corrupción aquí sigue siendo el resultado de una serie de prácticas y relaciones que esta sociedad necesita para relacionarse con el poder y la autoridad (Brisochi, 2017). Varias prácticas y acciones que desde un punto de vista general pueden clasificarse como corrupción, se ven en realidad de manera diferente en sociedades como la mexicana. Diferentes prácticas y mecanismos culturales de las relaciones son bastante estables e incluso productivas, necesarias en algún sentido e incluso gestadas históricamente, largamente decantadas (Lomnitz, 1995). Y algunas de estas prácticas o están cerca de ser un comportamiento incorrecto bajo diferentes definiciones legales y sociales, o son al menos moralmente ambiguas, permitiendo que estas prácticas se sostengan a través de la repetición constante.

En México las autoridades (públicas y privadas) se perciben tan lejos del tipo ideal de imparcialidad (como en muchas sociedades afectadas por altos niveles de corrupción, Mungiu-Pippidi, 2015), permitiendo a las personas encontrar en la corrupción una forma exitosa de negociar y obtener lo que necesitan. La corrupción en México es una forma exitosa de relación social, pero también una trampa social: todo el mundo estaría mejor sin ella (la corrupción es muy costosa económica y socialmente), pero nadie sabe exactamente cómo romper el acuerdo que enreda a la sociedad en un conjunto de prácticas corruptas y comportamientos relacionados (como la palanca).

Explicar la dinámica social de la corrupción en México es un paso importante para entender cómo luchar contra ella con éxito. Esta es la razón por la cual, incluso entendiendo que esto puede ser productivo, esta reflexión elige explícitamente no tomar como base una perspectiva “institucional” sobre la corrupción. Las reglas y normas, formales o informales, son importantes. Son, como algunos llaman, “las reglas del juego”. Sin embargo, la reflexión que acá estamos haciendo da un paso distinto: no sólo cuáles son las reglas del juego o cuáles deberían ser las reglas del juego, sino cómo estas reglas se producen en la práctica cotidiana de actores y personas. En otras palabras, poner atención a las relaciones sociales en los entornos cotidianos y cómo se vuelven estables a través de prácticas y rutinas válidas.



En México se sufre entonces una fuerte paradoja: socialmente hablando, cerca de ser actos corruptos (y en ocasiones actos claramente corruptos) pueden ser vistos (inconscientes o por lo menos informal o secretamente) como legítimos y necesarios porque son mecanismos efectivos para sobrevivir en un contexto donde no se puede esperar razonablemente que las autoridades sean imparciales. El juego es complicado: las autoridades son formalmente imparciales, pero todo el mundo sabe que en la práctica, tal cosa es una fachada. En la superficie, el juego se basa en la lógica de autoridades de fachada imparciales, pero que en las relaciones cotidianas, las cosas son claramente diferentes. El juego social que produce esta lógica es rico e interesante. Es un contexto social que obliga a las personas y a las organizaciones a ser muy innovadoras para hacer frente al denso conjunto de prácticas, tradiciones, símbolos y reglas que se deben “saber jugar” en el juego de las relaciones con palancas y conocidos. El juego producido por autoridades fallidamente imparciales es en realidad un juego muy vívido. En primer lugar, las personas tienen que aprender a jugar el juego y cómo utilizar diferentes estrategias para cada situación. Hay una necesidad de crear y reproducir diversos mecanismos sociales, artefactos y símbolos que permitan a las personas tratar con autoridades que están en la superficie formal e imparcial, pero en la práctica todo lo contrario. Este juego, sin embargo, es estable: crea una estructura densa de relaciones de reciprocidad.

Diferentes casos alrededor del mundo dicen la misma historia: existe una gran variedad de mecanismos de relaciones sociales informales pero muy extendidos para tratar con los intercambios (recordemos a Mauss, 2002 y el caso del regalo socialmente omnipresente). Estos muy exitosos mecanismos de intercambio están relacionados con las especificidades de los vínculos entre autoridades y ciudadanos o individuos y la dinámica social de reciprocidad que los cimentó. La constante es que estas relaciones se sustentan en una miríada de prácticas y rutinas basadas en un conjunto denso y rico de reglas de etiqueta y de interpretaciones éticas. Y todos ellos podrían ser interpretados como la fuente de prácticas estables y generales de corrupción en diferentes países. El *Ganxi* en China (Yang, 1994, Gold, Guthrie & Wank, 2004) o el *Blat* en Rusia (Ledeneva 1998) son dos ejemplos muy estudiados. Dinámicas similares se pueden encontrar en contextos latinos: en España “los conocidos” (Sell-Trujillo, 2001), en Brasil *jeitinho* y *pis-tolao* (Castor, 2002) y en México las palancas. Todas ellas son prácticas culturales y sociales intrincadas, y todas han sido interpretadas como la razón principal de la corrupción como proceso estable en diferentes países.

Estos mecanismos socio-culturales e históricos de intercambio son una moneda de doble cara: no son reconocidos necesariamente como actos incorrectos o inmorales, pero pueden conducir a prácticas corruptas. En efecto, estos mecanismos suelen considerarse actos legítimos para obtener soluciones o beneficios que las personas o las organizaciones deberían poder obtener de manera legítima si las autoridades fueran imparciales. La palanca o el ganxi o hacer jeitinho forman una red de actos y reciprocidad que en determinados momentos pueden lle-

var a actos clasificables como corruptos. Esto tiene implicaciones muy graves. Se puede detectar y castigar un acto corrupto, por ejemplo. Pero fallar en desarticular la red social que está detrás de ese acto corrupto y que seguirá existiendo como forma racional de enfrentar social, organizacional e individualmente el dilema de autoridades no imparciales.

En México, la palanca habla del constructo social del poder que se obtiene gracias a las “personas conocidas por las personas” y que generan una red de reciprocidades de diversos niveles y tamaños. Estas relaciones personales además permiten resolver injusticias creadas por autoridades no confiables. En ese sentido, el uso de la palanca puede ser visto por la gente como un acto justo o al menos indispensable. Pero también es un mecanismo que permite saltarse las reglas, obtener privilegios (Zalpa, Tapia & Reyes, 2014). Esta contradicción es probablemente vivida o justificada por las personas con cierta dificultad: es un mecanismo de justicia en un momento y en otro es uno de perpetuación de la injusticia y la parcialidad de los que tienen autoridad. El concepto utilizado en varios países de la región es interesante: “la palanca” (encontrar apoyo para mover un obstáculo) o *jeitinho* (es decir, habilidad, inteligencia para encontrar una salida a algo que parece imposible) en Brasil. Es decir, son percibidas por la gente como muestra de la habilidad de las personas para obtener ayuda de otras personas que están en posiciones de autoridad (o que conoce a personas en tales posiciones) para obtener un servicio o un producto, como un favor. Son relaciones de naturaleza profundamente recíproca y se ve en varios círculos de la sociedad como una importante habilidad que hay que nutrir y aprender incluso: cuanto más palancas consigas, más inteligente, más astuto eres. Si las palancas producen relaciones injustas y los intercambios, incluso la corrupción, es algo difícil de ver por las personas en estas sociedades. El círculo vicioso es claro: frente a una autoridad que es parcial, el uso de una palanca puede producir un buen resultado para la persona capaz de utilizarlo. El problema es que el efecto a largo plazo es reproducir la lógica de parcialidad que alimenta una tal dinámica social injusta. El juego de las palancas es recíproco, produciendo relaciones profundas y relaciones entre las personas. Al mismo tiempo, el juego de las palancas produce la razón de su reproducción: es un juego racional jugado por las personas de manera generalizada, pero globalmente se convierte en un juego injusto, que reproduce la lógica de las autoridades para seguir excluyendo los procesos de la vista de lo público. El vínculo entre estos mecanismos como las palancas y la corrupción es evidente (Nuijten, 2004).

La corrupción entonces forma parte de un conjunto de estrategias de reciprocidad, un cemento que enlaza o enreda a los gobiernos, a las personas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las empresas en un acuerdo social específico que hace de la corrupción un instrumento político estratégico para sobrevivir, reciprocitar y construir relaciones estables (como los estudios antropológicos de la corrupción han mostrado desde hace tiempo Haller & Shore, 2005, Olivier de Sardan, 1999, Torsello & Venad, 2016).

¿Cómo lidiar con esta situación?

#### IV. Los retos para enfrentar la corrupción política y administrativa en México

El caso mexicano es uno de gravedad alta: un sistema político y un régimen administrativo que tiene a la corrupción como un *modus operandi*, una cultura y una forma de trabajo. Se puede pensar que es una corrupción sistémica que para muchos puede considerarse (no sin algo de cinismo o al menos de desesperación) incluso funcional. Es de esperarse lógicamente, una alta resistencia a cambiar de parte de los intereses creados y que están acostumbrados a esta forma de relacionarse y a esta forma de obtener rentas. Puede decirse que es un *expertise* sólido y bien estructurado social y políticamente.

Intentar reducir la corrupción en un país así, requiere de un esfuerzo de largo alcance con miras en el largo plazo. No hay bala de plata: se requerirá experimentar con muchos instrumentos, presionar constantemente para obligar al sistema político y administrativo a que deje de tener a la corrupción como algo funcional. No sólo toca evidentemente a la clase política sino a la sociedad empujar a una concepción generalizada de que la corrupción es un elemento indeseable que no puede justificarse a través de las prácticas cotidianas como la palanca o el clientelismo.

Lograr cambios en este sentido requerirá paciencia y compromiso de largo plazo para cambiar las cosas. En estos momentos en vísperas de las elecciones de 2018, el país se encuentra justamente batallando por instrumentar el más reciente intento para enfrentar el problema de la corrupción: el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA).

Esta ambiciosa transformación legal e institucional se da efectivamente como un paso desesperado ante los niveles que la corrupción alcanzó en la presente administración 2012-2018. Y es un experimento sumamente arriesgado, necesariamente. La experiencia de muchos otros países con las llamadas agencias anticorrupción son un buen elemento de partida. Existen aproximadamente 50 agencias anticorrupción (Doig, Watt & Williams, 2007) de las cuales pocas puede decirse que han podido cumplir con sus objetivos. Las razones son múltiples para esto, pero generalmente se debe a la resistencia e incluso contra ataque que las fuerzas políticas lanzan contra estas organizaciones apenas bien comienzan a actuar. La mayor parte de estas agencias pierden presupuesto, son atacadas legalmente o en los medios, pierden autonomía y de plano son atrapadas por el sistema de corrupción al que buscan combatir. Excepciones como las de Hong Kong, Singapur y la CICIG en Guatemala son casos que vale la pena estudiar pero que hablan de situaciones sumamente contingentes y particulares que las han hecho exitosas. En parte por esto, en México se desechó, tal vez de manera apresurada, como opción crear una agencia focalizada y especializada. Sin embargo, las razones fueron lógicas: las posibilidades de que los grupos políticos lanzaran una operación de resistencia y de captura contra esta agencia eran tan altas que se pensó

por muchos que no era opción. Sin embargo, no deja de ser una lección que en determinadas circunstancias funcionan este tipo de agencias. El caso de la CI-CIG en Guatemala habla de una organización exitosa justamente porque se concentró en tener la capacidad organizacional de investigación criminal, focalizada (Zamudio, por publicarse). Esto para obtener resultados sólidos y validos en el tratamiento de los casos más urgentes (no de todos, no te cualquier caso). Y se asume como una organización que va creando sus capacidades paso a paso, y apoyando poco a poco a la transformación del sistema judicial, de investigación y de combate a la corrupción. Una estrategia, digamos, incremental, que aprende, que avanza y es capaz de modificarse y reinventarse dado que no es una apuesta del todo o nada (nada asegura que este éxito le valga a la CICIG seguir existiendo en el corto plazo ante los ataques constantes que sufre desde la clase política guatemalteca).

Este es justamente el punto problemático del SNA: ante una rápida desestimación de esta opción de aprendizaje se propone un sistema integral, que conecta a todas las piezas nacionales en una amplia red que se espera enfrente de manera integral, completa, todos los problemas de corrupción del país. Es una idea emocionante, atrevida, innovadora. Por ello mismo, no tenemos referentes de si podrá funcionar o no. Es decir, hoy se tiene cierta información de por qué no funcionan las agencias anticorrupción. Y se tiene también cierto conocimiento de qué condiciones pueden producir que sí funcionen. Pero la innovación mexicana del SNA implica que no sabemos si va a funcionar ni cómo arreglarlo si comienza a fallar. Una cosa es cierta: el SNA va a ser resistido y atacado, boicoteado por la lógica sistémica de la corrupción del sistema político mexicano. La cuestión es si el SNA podrá resistir dichos ataques y podrá mostrar resultados razonables y prontos.

Vale la pena preguntarse: ¿qué significa y cómo medir que el SNA está funcionando? No es una pregunta trivial y desafortunadamente las respuestas son ambiguas. Un sistema, como lógica conceptual básica, genera resultados no a partir de lo que logren sus partes o elementos: los resultados de un sistema son el producto de la interacción de sus elementos. La sinergia que se genera por la interacción es la clave de un sistema. Y esa sinergia se crea en la acción, en el día a día, en la integración, cooperación, coordinación de sus elementos. Pero también, fundamental, en su adaptación a los cambios contextuales. Ningún sistema puede controlar completamente todos estos elementos, por definición. La interacción adquiere vida propia, digamos, y es en esa lógica que se puede mejorar la interacción y esperar si esa adaptación resulta ser la exitosa para adaptarse a su contexto. El SNA obtendrá resultados en la medida que la interacción entre sus diferentes partes (todas organizaciones e instituciones de la más diversa índole) logre generar esa red de acciones que reduzca la corrupción de manera estructural e integral.

La experiencia de las agencias anticorrupción deja una lección clara: generan resistencia inmediata y son objetos de ataque pronto y expedito (Charron, 2008, De Speville, 2008, 2010, Heilbrunn, 2005). El SNA sufrirá el mismo destino, indudablemente. La clave, al igual que con las agencias anticorrupción,

será comprender cómo podrá resistir ese ataque y boicot que sufrirá prontamente (y peor que en el caso de una agencia anticorrupción pues el SNA es en realidad un cúmulo de organizaciones y agencias que podrán ser boicoteadas desde diferentes ángulos y desde diferentes intereses). Si una parte del sistema falla, todo el sistema se verá cuestionado.

Si esta es la definición de cómo un sistema obtiene resultados, entonces vale la pena pensar qué elementos críticos se podrán observar en el corto plazo en el SNA como señales de su funcionamiento. Evidentemente son tantas las organizaciones e instituciones que están involucradas, que la lista de elementos críticos a considerar es enorme. Aquí proponemos discutir brevemente sólo algunos muy inmediatos. Los dividiremos en retos políticos y en retos organizacionales.

### ***El reto político: clientelismo y sistema de botín como base del sistema***

La corrupción en México, hemos discutido en este capítulo, es sistémica. Es decir, está íntimamente incrustada en la vida política, social, cultural y administrativamente. La arista política es en este sentido una pieza crítica, pues es una de las bases sobre las que se genera la corrupción administrativa (es decir, la que se expresa por medio de los servidores públicos y la administración pública). Puede decirse que la corrupción administrativa (la que las leyes del SNA buscan definir principalmente) son el síntoma de un problema mayor: en este caso, las prácticas políticas que sostienen al régimen político mismo (lo apolítico de las soluciones anticorrupción tradicionales pueden ser parte del problema como dice Mungiu-Pippidi, 2006).

Dos elementos requieren ser considerados: el clientelismo y el sistema de botín. El primero refiere a la íntima interacción que se da entre la clase política y la sociedad: la acción política como repartimiento de prebendas y privilegios. Tanto entre la propia clase política como mecanismo de vinculación con la sociedad votante. Las prácticas clientelares son tan sólidas que para una gran parte de la población mexicana es la forma “natural” de interacción con la clase política. Las lógicas e instituciones democráticas son en este sentido sólo una pantalla de un sistema concreto que es el que está detrás del telón y el verdadero mecanismo de interacción política: uno que está basado en el clientelismo. Esta lógica genera efectos múltiples y perversos: el voto es pieza de cambio, la democracia es una pantalla, la rendición de cuentas una frase vacía. La lógica clientelar reproduce prácticas sumamente poderosas y arraigadas como la palanca, que acá hemos discutido.

El SNA si tiene esperanzas de obtener éxito, tendrá que generar impactos estratégicos en esta lógica social clientelar. De otra manera, atacando básicamente a la corrupción administrativa estará probablemente atacando un síntoma y no una causa crítica.

En cuanto al sistema de botín, complejo fenómeno, puede resumirse en un punto: el sistema político existe porque controla al aparato administrativo como

una pieza subordinada y manipulable. Perder el control del aparato administrativo, así sea mínimamente es impensable en estos momentos para la clase política del país. Es a través del aparato administrativo que se tiene control del presupuesto, un control altamente discrecional. Sin una burocracia maniatada y totalmente subordinada a la lógica de la clase política, este control se reduciría significativamente.

Un verdadero servicio civil requiere de un acuerdo político mayor: donde los diferentes grupos observan y están de acuerdo en “atarse las manos” mutuamente para construir un aparato administrativo profesional y estable, no ligado a las reglas políticas y a las vicisitudes normales que producen las elecciones y la alternancia. Este acuerdo político es una condición fundamental para la viabilidad de un servicio civil profesional. Es claro que ese momento de acuerdo y claridad política no ha llegado al país (Pardo, 2014). Pero sin un servicio civil, la corrupción administrativa seguirá siendo un producto natural de la estructuración política del régimen. Una batalla sin fin que el SNA difícilmente podrá resolver en el corto plazo y sin el cual sus resultados serán poco reconocidos.

### ***El reto organizacional: la autonomía y la capacidad organizacional***

Una corrupción sistémica como la que vive México habla de una intrincada red de acciones, prácticas y rutinas organizadas que la sostienen. Los sobornos, los fraudes, las colusiones, los conflictos de interés, no son sólo eventos discretos que puedan ser tratados individualmente como casos específicos. Es posible esperar todo lo contrario: cada soborno, fraude, colusión o desvío de fondos forma parte de una cadena de otros actos, muchos de ellos organizados efectivamente, con eficiencia. En estas circunstancias, detectar dichos actos, investigarlos profesionalmente, documentarlos de forma adecuada, y luego perseguirlos y acusarlos efectivamente, implican un reto organizacional mayúsculo. Se requieren de personas altamente capacitadas en diversas técnicas sofisticadas. Se requiere de tiempo, de recursos financieros y humanos, de inteligencia y de experiencia. Todo esto es escaso en estos momentos en México.

Generar las capacidades organizacionales para que el SNA funcione es un paso crítico. Varios ejemplos aparecen de inmediato. Crear las capacidades de un verdadero control interno que no persiga a la corrupción como fin, sino que profesional y sistemáticamente cree las condiciones de reducción de riesgos en las organizaciones gubernamentales y sus decisiones y procesos (Arellano, et al, 2015). Capacitar a las personas y darles las condiciones organizacionales para realizar investigación sólida anti fraude, anti corrupción. Integrar las capacidades de auditoría forense, investigación y análisis criminal como elementos críticos sustantivos del sistema. Todo esto para armar los casos, no aislados, sino de las cadenas criminales y de colusión que instalan las dinámicas de fraude, soborno y desvío de recursos. Y, claro, que la parte judicial pueda procesar con velocidad y profesionalismos, con el fin de reducir la impunidad que en este tipo de casos ha reinado en el país.

Estas capacidades organizacionales son críticas. No van a aparecer espontáneamente, se tienen que construir. Además, dichas capacidades se requieren en diferentes partes del sistema, en diferentes organizaciones con sus especificidades propias. Este será un gran reto: la lógica del SNA es que cada elemento haga su parte para que en la interacción genere el resultado esperado: reducir la corrupción efectivamente y de manera pronta. Pero cada parte requiere hacer muy bien su papel para que la interacción funcione. Y en estos momentos, no queda claro cómo cada parte creará estas condiciones organizacionales mínimas indispensables. Podrá decirse que ya hay experiencia en diferentes organizaciones para cada uno de los retos que acá se plantearon. Tal vez. Pero tal vez sea más sensato partir de que no: que la experiencia que tenemos hoy día en control interno, investigación anti fraude, análisis e investigación criminal, procesamiento de casos y procesamiento ante la justicia es sumamente reducida e insuficiente. Es decir, que hay prácticamente que partir de cero para crear estas capacidades organizacionales críticas.

## V. Reflexiones finales

La corrupción en México es ya un problema que afecta la viabilidad del sistema político. Desafortunadamente, la corrupción es al mismo tiempo una de las piezas clave sobre las que se ha construido la gestión del sistema mismo. Es una pieza de gestión tan importante, que incluso existe una serie de prácticas y rutinas sociales, familiares y organizacionales, que en México llamamos las palancas. La adquisición, uso y manejo experto de las palancas es considerada por un número importante de personas en México si no deseable, al menos inevitable.

Ese cemento que ha sido la corrupción para el sistema político mexicano, ahora se está convirtiendo en su gran obstáculo para seguir siendo gobernable y legítimo. Cómo cambiar esto es la cuestión. Siendo una práctica social y siendo el modus operandi del sistema, “desnormalizar” la corrupción requerirá mucho tiempo, paciencia, y experimentación legal, organizacional y política.

La democracia mexicana entonces requiere avanzar en esta agenda urgentemente y las posibilidades de resultados rápidos son muy bajas. El próximo gobierno de la república que comenzará su gestión en 2018 deberá aceptar pagar el costo político de iniciar un sólido movimiento anticorrupción. La gobernabilidad de su administración estará en juego con esta carta. Ese costo, si la voluntad política es sólida y la capacidad organizacional y de gestión para hacerlo se prioriza, puede convertirse, sin embargo, en un logro que genere un altísimo capital político.

Recuperemos algunas propuestas básicas.

- El SNA es un experimento atrevido e innovador, que será atacado fieramente por el sistema político. Nace, además, sin claridad de cómo construir las capacidades técnicas, organizacionales y de gestión que serán críticas para su

éxito. *Es indispensable priorizar la construcción de dichas capacidades, entre las cuales están: de control interno verdadero, auditoría forense e investigación y análisis criminal.* Todo con el fin de que la investigación, persecución, tratamiento legal y enjuiciamiento reduzcan velozmente los altos grados de impunidad que se tiene hoy día en casos de corrupción. La credibilidad inicial del sistema dependerá de mostrar capacidad pronto, focalizada, profesional. Y estas capacidades, hay que repetirlo, no se tienen en México, no al menos al nivel técnico y de sofisticación profesional que se necesita.

- El SNA, aparte del ataque feroz que sufrirá (como ha sucedido a todas las agencias anticorrupción en el mundo) sobrelleva de un problema lógico de su diseño: la dispersión de responsabilidades. Su propio diseño como metáfora de un sistema que requiere de la coordinación virtuosa de sus elementos para producir resultados, es un factor de riesgo muy alto dadas las condiciones políticas del país. Así como es importante que cada parte del SNA tenga capacidades técnicas sólidas, es fundamental que como un todo tenga capacidades técnicas de coordinación inter-organizacional. Esto no se va a dar espontáneamente ni por decreto. El juego de la culpa será inevitable (Hood, 2010). *A menos que en efecto, cada parte ponga énfasis en crear rápidamente esas capacidades de gestión inter-organizacionales, mecanismos de coordinación explícitos que les permitan tratar con alta profesionalidad técnica la integración de cada uno de las partes del sistema: prevención, detección, investigación, persecución, enjuiciamiento. Esta, insistimos, debe ser una prioridad del próximo gobierno: preocuparse por apoyar la construcción de capacidades reales y prontas.*
- La corrupción no es un accidente o una anomalía, aunque suene paradójico. Es el modus operandi “normal” del sistema político. *Desnormalizar* a la corrupción es el reto. Hacerla indeseable y al mismo tiempo, inefectiva políticamente. Uno de los pasos críticos es reabrir el debate sobre el clientelismo como patrón político. Las elecciones y el sistema de partidos es una realidad en el país. Pero no la reorganización propiamente dicha de la relación partidaria y la sociedad. El financiamiento de los partidos y de las campañas está atrapado en el círculo clientelar que reproduce los instrumentos terribles pero, bajo esta lógica, efectivos, del moche, el repartimiento de bienes o servicios, el uso patrimonial de los recursos. La corrupción política es la base y origen de la corrupción administrativa. *Sin enfrentar el papel del clientelismo como base del sistema de partidos y luego de relación entre gobernantes electos y sociedad (una relación profundamente cínica por supuesto), la lucha contra la corrupción seguirá confundida entre los actos de robo constante por parte de los servidores públicos y la esencia de la relación política que está explícita en la lógica clientelar de los gobiernos.*
- La base de organización de la administración pública se llama sistema de botín: el aparato gubernamental es un botín de los grupos que llegan a tomar el po-



der. El uso discrecional de los recursos gubernamentales (recursos humanos, financieros, materiales), es entonces la lógica política racional en un sistema de botín. La clase política se ha negado a construir un servicio civil verdadero. Uno que “les amarre las manos” para que no intervengan de manera desmedida en el aparato gubernamental como si fuera su derecho. Impulsar y crear las condiciones políticas para que sea viable y aceptable un servicio civil profesional es un paso crítico para *desnormalizar* la corrupción. De crearlo, no se verán de inmediato los resultados ni será sencillo crearlo (además de los lógicos problemas que todo servicio civil genera, que son muchos). No se trata solamente de crear una ley o reformar la ley vigente de servicio profesional (que no servicio civil, por cierto). *El objetivo es entrar a una negociación política para comprender y hacer indispensable un servicio civil profesional real como paso estructural de largo plazo para romper el modus operandi de la corrupción política que genera la corrupción administrativa.*

La responsabilidad de la administración que comenzará en 2018 es muy grande. Requerirá de capital político importante y de disposición para “gastarlo”, para enfrentar los costos de un cambio crítico en la lógica del sistema político. Iniciar el desmantelamiento del clientelismo y el sistema de botín es ya tarea urgente. La viabilidad del sistema político está en cuestionamiento. Ese desmantelamiento requiere de ese capital político pero requiere de algo más: inteligencia para impulsar y sostener el desarrollo de capacidades de gestión, capacidades organizacionales y técnicas como prioridad. De poco servirán buenas negociaciones políticas, nuevas leyes y nuevas instituciones si las mismas no cuentan con las capacidades técnicas sofisticadas que se requiere para combatir la corrupción.

La responsabilidad es grande.

## VI. Bibliografía

- Arellano, D. (2012). *¿Podemos reducir la corrupción en México?* CIDE: México.
- \_\_\_\_\_. J. Hernández & W. Lepore. (2015). Corrupción sistémica: límites y desafíos de las agencias anticorrupción. El caso de la Oficina Anticorrupción de Argentina. *Reforma y Democracia*. 61, 75-106.
- Brisochi, C.A. (2017). *Corruption, A short history*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Castor, B.(2002). *Brazil is not for amateurs. Patterns of governance in the land of jeitinho*. USA: Xlibris Co.
- Charron, N. (2008). Mapping and measuring the impact of anti-corruption agencies: a new dataset for 18 countries. Ponencia presentada en la conferencia New Public Management and the Quality of Government. Gotenburgo: University of Gothenburg

- De Speville, B. (2012). Anti-corruption commissions: the Hong Kong model revisited. *Asia-Pacific Review*- 17(1). 47-71
- \_\_\_\_\_ (2008). Failing anticorruption agencies. Causes and cures. Ponencia presentada en la conferencia *Empowering anti-corruption agencies*. Lisboa: CIES.
- Doig, A. D. Watt & R. Williams. (2007). Why do developing country anti-corruption commissions fail to deal with corruption? *Public Administration & Development*. 27. 251-259.
- Escalante, F. (1989). La corrupción política: apuntes para un modelo teórico. *Foro Internacional*. 30(2). 328-345.
- Fisman, R. & E. Miguel. (2008). *Economic gangsters. Corruption, violence, and the poverty of nations*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Gambetta, D. (1993). *The Sicilian mafia. The business of private protection*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- Gold, T, D. Guthrie & D. Wank. (2004). *Social connections in China. Institutions, culture and the changing nature of guanxi*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Granovetter, M. (2004). The social construction of corruption. Ponencia presentada en conferencia *The norms, beliefs and institutions of 21th Century Capitalism: Celebrating the 100th Anniversary of Max Weber*. Cornell: Cornell University,
- Haller, D. & C. Shore. (2005). *Corruption. Anthropological perspectives*. Londres: Pluto Press.
- Heilbrunn, J. (2004). *Anti-corruption commissions: panacea or real medicine to fight corruption?* World Bank Institute: Washington D.C.
- Hood, C. (2010). *The blame game: spin , bureaucracy, and self-preservation in government*. Princeton: Princeton University Press.
- INEGI (2013). *Encuesta nacional de calidad e impacto gubernamental*. INEGI: México <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/encig/2013/default.html>
- \_\_\_\_\_ (2017). *Encuesta nacional de calidad regulatoria e impacto gubernamental en las empresas ENCRIGE 2016*. INEGI: México <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encestalecimientos/especiales/encrige/2016/>
- Kurer, O. (2005). Corruption: an alternative approach to its definition and measurement. *Political Studies*. 53. 222-239
- Ledeneva, A. (1998). *Russia's economy of favours. Blat, networking and informal exchange*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lomnitz, C. (1995). Ritual, rumor and corruption in the constitution of polity in modern Mexico. *Journal of Latin American Anthropology*. 1(1). 20-47
- Mauss, M. (2002). *The gift. The form and reason for exchange in archaic societies*. Londres: Routledge.
- Morris, S. (1999). Corruption and the Mexican political system: continuity and change. *Third World Quarterly*. 20(3). 623-643

- Mungiu-Pippidi, A. (2015). *The quest for good governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mungiu-Pippidi, A. (2013). Becoming Denmark: historical designs of corruption control. *Social research; an International Quarterly*. 80 (4). 1259-1286.
- \_\_\_\_\_ (2006). Corruption: diagnosis and treatment. *Journal of Democracy*. 17(3) 86-99.
- Nuijten, M (2004). Between fear and fantasy. Governmentality and the working of power in Mexico. *Critique of Anthropology*. 24(2). 209-230.
- \_\_\_\_\_ (2003). Power, community and the state: the political anthropology of organisation in Mexico. Londres: Pluto Press.
- Olivier de Sardan, J.P. (1999). A moral economy of corruption in Africa? *The Journal of Modern African Studies*. 37(1). 25-52.
- Pardo, M.C. (2014). *Una mirada de conjunto de la administración pública en México*. Colegio de México: México.
- Rothstein, B. (2011). *The quality of government. Corruption, social trust and inequality in international perspective*. Chicago, Il: Chicago University Press.
- \_\_\_\_\_ & J. Teorell. (2015). Getting to Sweden, Part II: Breaking with corruption in the nineteenth Century. *Scandinavian Political Science*. 38(3). 238-254.
- \_\_\_\_\_ & A. Varraich. (2017). *Making sense of corruption*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sell-Trujillo, L. (2001). *Relating as conocidos*. Ph.D. Tesis. Londres: University of London.
- Torsello, D. & B. Venard. The anthropology of corruption. *Journal of Management Inquiry*. 25(1). 34-54.
- Transparencia Internacional. (2015). *Corruption Perception Index*. <https://www.transparency.org/cpi2015/>
- Warren, M. (2006). Political corruption as duplicitous exclusion. *PS: Politics and Science*. 39(4). 802-807.
- Wedel, J. (2014). *Unaccountable: How elite power brokers corrupt our finances, freedom, and security*. Nueva York: Pegasus Books.
- Yang, M. M. (1994). *Gifts, favors and banquets. The art of social relationships in China*. Cornell: Cornell University Press.
- Zalpa, G. (2014). *¿No habrá manera de arreglarnos? Corrupción y cultura en México*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes-Nostra.
- \_\_\_\_\_ E. Tapia & J. Reyes. (2014). “El que a buen árbol se arrima...” Intercambio de favores y corrupción. *Cultura y Representaciones Sociales*. 9(17) 149-176.
- Zamudio, L. (por publicarse). La Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala (CICIG): de la lucha contra la impunidad al combate contra la corrupción. México.