

## **Análisis y reflexión de la cultura y la práctica administrativa a partir de la ética y los valores: el caso de las organizaciones modernas en Argentina<sup>1</sup>**

**Rosana Lecay**

El esfuerzo de este trabajo de investigación está inspirado en un gran funcionario público, hombre cabal, honesto y de conducta intachable que supo llevar el título de servidor del Estado con orgullo, pero que, sobre todas las cosas, fue un gran padre: Alberto Fortunato Lecay.

Para vos Viejo, con todo mi amor.....

### **I. Combate a la Corrupción y Rescate de Valores Éticos en la Gestión Pública: Introducción**

Los problemas de corrupción están presentes tanto en las democracias como en las dictaduras militares así como en todos los niveles de desarrollo y sistemas económicos, desde las economías abiertas hasta la economía con planificación centralizada.

Durante la década de 1990 la corrupción y sus costos salen a luz pública como consecuencia de los cambios que se perciben a nivel global como la mayor libertad económica, las tendencias democratizadoras en las antes dictaduras y la creciente integración global. Estas tendencias provocan que el sistema reaccione ante la corrupción desenmascarada por estas mismas.

Si bien los costos de la corrupción son más evidentes en los países menos desarrollados retrasando el crecimiento y el desarrollo económico, deteriorando la legitimidad política y la estabilidad del sistema, estos no son menos importantes en los países industrializados dado que el desvío de recursos hace que no se encuentren disponibles para mejorar los estándares de vida.

Las prácticas corruptas incrementan las desigualdades del ingreso favoreciendo a quienes pueden pagar sobornos para mejorar su posición. Asimismo, la corrupción debilita la legitimidad política provocando la desconfianza de la ciudadanía hacia las instituciones creadas para proteger y defender sus derechos. Aún más perjudicial puede resultar en los países en transición en los que las prácticas de corrupción debilitan el apoyo a la democracia y el camino hacia una economía de mercado.

Durante mucho tiempo, en algunos países como Corea del Sur, Japón, México, Italia y Argentina, la corrupción a través de la forma de cacicazgo político fue entendida como un factor de estabilización política. La concentración del poder favorecía la agilidad en la toma de decisiones políticas y económicas acelerando así los resultados de las mismas. Sin embargo, con el tiempo se percibe el efecto contrario como se puede observar en estos mismos países en los que la insatisfacción de la población frente a la corrupción es creciente. De la corrupción extendida y sin control resulta el debilitamiento político.

1996 fue un año importante en cuanto a la toma de conciencia del problema y a la adopción de medidas para el combate del problema en el que se ven las acciones de la Organización de Estados Americanos, la Cámara Internacional de Comercio, el Banco Mundial, la Asamblea General de las Naciones

---

<sup>1</sup> Para el Centro de Investigaciones en Educación y Negocios Internacionales/Centre of International Business and Education Research (CIENI), Universidad Anáhuac del Sur, World Trade Center, Mexico City.

Unidas, la Organización Mundial del Comercio y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) condenado públicamente la corrupción y comprometiéndose a dar mayor prioridad al combate de la misma en sus programas.

La oposición a la corrupción se vio fortalecida con el nacimiento y rápido crecimiento de Transparencia Internacional (TI), organización no gubernamental fundada en Berlín en 1993 para combatir la corrupción internacional con más de 60 representaciones alrededor del mundo.

Severa complejidad plantea el combate a las prácticas de corrupción ya que si bien los países en desarrollo y las economías en transición reconocen la amenaza que representa la corrupción para su estabilidad política y económica, muchos países también abogan para que la cuestión de la corrupción no les cierre la puerta a mercados internacionales o al capital.

A continuación se abordará los factores que han contribuido a la evolución de la corrupción en forma global. Más adelante se exploran los patrones de este fenómeno, abordándose por último los esfuerzos realizados en Argentina contra la corrupción.

## **II. El Proceso de Globalización de la Corrupción**

La corrupción ha pasado de ser un problema del ámbito nacional o regional para convertirse en un tema importante de la globalización dando lugar a una respuesta política global como lo atestiguan gobiernos que caen, partidos que son expulsados del poder, gobernantes, legisladores y líderes que son consignados con expedientes judiciales.

Los organismos internacionales han atendido enérgicamente la cuestión logrando en la década de 1990 reformas legales e institucionales importantes en contra de este flagelo del cual cabe preguntarse cual es la causa de su aparición violenta en los últimos tiempos.

### **1. Causas de la Aparición de la Corrupción**

Se ha percibido en forma general un incremento de las actividades corruptas. En algunos casos esto está relacionado con los cambios políticos y las crisis de legitimación de los sistemas. En otros casos la mayor libertad económica y política dejan a la luz la corrupción que antes estaba oculta. En ambos casos se ha observado una menor disposición de la ciudadanía a tolerar estas prácticas.

#### **1. Cambios políticos sistémicos**

La tendencia a la existencia de gobiernos democráticos y abiertos ha redundado en mayores niveles de prosperidad y educación así como el surgimiento de la Era de la Comunicación.

La mayor disponibilidad y consumo de información junto con la influencia de los medios de comunicación y los cambios tecnológicos despiertan la conciencia de la sociedad para exigir cuentas de sus dirigentes. Las prácticas que fueron la base de los gobiernos autoritarios como el secreto y la manipulación de la verdad se vuelven más difíciles de mantener cuando la sociedad tiene acceso a la información.

Las manifestaciones de esta tendencia democratizadora global han sido la mayor participación de la prensa en asuntos de gobierno que han llegado a hacer caer a presidentes y funcionarios, los cambios democráticos pacíficos en Latinoamérica y la decisión de Gorbachov de inyectar vida a la economía y la política soviética teniendo como base la apertura y la transparencia.

## 2. Liberalización económica

Durante la Guerra Fría los países consideraban más importante defenderse del comunismo que avanzar en la construcción de mercados libres y promover la competencia. Al finalizar este período y con el surgimiento de una economía internacional integrada se percibe la corrupción como un problema con ramificaciones globales. La seguridad y la estabilidad social dejan de depender exclusivamente de los ejércitos y arsenales de armas y entonces entran a jugar factores económicos y políticos interrelacionados.

En los mercados emergentes la acción de la corrupción es doblemente perniciosa ya que por un lado deteriora la eficiencia y eficacia de la economía entorpeciendo el camino hacia el sistema de libre empresa y por otro lado desvirtúa la imagen que el público tiene de la manera en que opera una economía de mercado haciendo que se asocie la democratización y la transparencia con niveles mayores de corrupción y criminalidad de la economía.

Se ha observado una reducción sustancial de la duración de los regímenes políticos autoritarios como el de Marcos en Filipinas, Duvalier en Haití o Stroessner en Paraguay, en los que a pesar del conocimiento de que la ayuda internacional no alcanzaba su objetivo, la misma continuó llegando. Sin embargo, en la actualidad, dado que los presupuestos de ayuda se han recortado, que el comunismo ha dejado de representar una amenaza contra la que deben defenderse y que hay mayor información respecto a los abusos cometidos en todas partes del mundo por parte de la ciudadanía de los países donadores, entonces los regímenes corruptos no pueden confiar en la lealtad exclusivamente para lograr apoyo económico.

## 3. Fortalecimiento de las democracias nacionales

La tendencia a la democratización de los estados ha provocado el fortalecimiento de medios de comunicación nacionales activos, representación popular más firme y una ciudadanía más participativa que exige cuentas a sus representantes. A pesar de que la democracia no es una vacuna inmediata contra la corrupción es notorio que los regímenes democráticos generan defensas poderosas contra ella que aquellos sistemas en los que encuentran reprimidas las libertades políticas.

Los regímenes que cuentan con elecciones periódicas transparentes, opciones políticas para escoger, oposición al partido gobernante activo y bien organizado, poder legislativo y judicial independiente y medios de comunicación independientes, generarán mayores límites a la corrupción que aquellos no que tengan estas condiciones.

Las consecuencias de la corrupción pueden ser complicadas en los países que están sufriendo la transformación de un régimen autoritario hacia una democracia y economía de mercado. La

privatización de sectores completos de la economía que antes estaban bajo la órbita gubernamental, se convierten en oportunidades de malos manejos, fraudes y abusos por parte de empresas y funcionarios inescrupulosos que intentan sacar provecho de la situación que ha creado el capitalismo. En esta transición del régimen autoritario hacia la economía de mercado, es dónde aparecen múltiples oportunidades para que los funcionarios gubernamentales caigan en prácticas corruptas ya que son ellos quienes tienen en sus manos el proceso de privatización. Esta situación se hace más evidente en la primera fase de la transición en la que las primeras privatizaciones se realizan sin un marco regulatorio eficaz.

Sin embargo, en el largo plazo y a pesar de los costos iniciales, las economías menos reguladas y más competitivas limitan la aparición y desarrollo de la corrupción ya que se reduce la oportunidad de beneficios oficiales y mejora el equilibrio de poder entre el sector público y privado debido a la rendición de cuentas oficiales.

## **2. La Corrupción Se Globaliza**

La mayor interdependencia política y económica determina que la corrupción se convierta en una cuestión urgente que resolver siendo tres los cambios que se relacionan con dicha urgencia:

- a. A causa del mayor grado de integración económica las probabilidades de que los efectos de la corrupción se extiendan dejando huella en la economía global, se ven incrementados. Las fronteras políticas o geográficas no son suficientes para separar lo interno de lo internacional imposibilitando aislar las economías o las políticas de cada país.
- b. Los medios electrónicos que enlazan el sistema financiero internacional incrementa las oportunidades de corrupción y dificulta su control. Cada vez es más difícil distinguir entre fondos legales y los ilegales, separar los sobornos y el dinero del narcotráfico y las transacciones de empresas que pretenden minimizar la carga fiscal.
- c. Las alianzas estratégicas se han convertido en una práctica común al interior de los países y a nivel global. La economía, en la actualidad, se basa en acuerdos entre empresas los cuales son el fruto de relaciones interpersonales que hacen difícil establecer políticas públicas.

La globalización afecta el problema de la corrupción, pero también hacen visualizar formas para hacerla evidente o debilitarla. Por un lado la realidad global hace facilita la corrupción, pero en otras formas la inhibe.

Las comunicaciones electrónicas globalizadas facilitan transacciones monetarias de origen dudoso. Pero, al mismo tiempo, los medios de comunicación están hoy menos restringidos en el pasado por lo que los funcionarios se encuentran en dificultades para limitar la difusión de información comprometedor, hacen más difícil mantener secretos que pueden ser de interés social obligando a los gobiernos a estar más atentos a la audiencia global.

## **3. Avances Globales en el Combate a la Corrupción**

Los cambios más concretos a nivel global contra la corrupción surgen de los esfuerzos coordinados internacionales. Los esfuerzos iniciales apuntaban más al combate del narcotráfico que a los problemas de corrupción.

En la década de 1990 se extiende y acelera el combate a la corrupción siendo en 1994 cuando Naciones Unidas patrocina una reunión en Nápoles sobre el crimen organizado y transfronterizo. En 1995 el Foro Económico Mundial insta al sector gobierno y al sector empresarial a realizar una labor conjunta para combatir la corrupción. Estableciendo el Grupo de Davos, asociación informal de hombres de negocios internacionales de alto nivel, funcionarios encargados de hacer cumplir la ley y expertos para estudiar el problema. Centrarón su atención en un intento para atacar el soborno en las transacciones internacionales que ofrecen las empresas multinacionales de países industrializados a funcionarios de países en desarrollo para concretar tratos de negocios. Esta, se puede considerar la forma en que las naciones desarrolladas estimulan la corrupción en el mundo en desarrollo. La organización Transparencia Internacional, fundada en 1993 por ex ejecutivos del Banco Mundial, se ha dedicado al combate de la corrupción y a brindar mayor transparencia en las transacciones de negocios y financieras. De manera activa y eficaz ha dado gran importancia al problema de los sobornos en el extranjero.

El Consejo de la OCDE realizó la reforma más importante en 1994, cuando aprueba, a sugerencia de Estados Unidos, una recomendación a sus miembros para “tomar medidas eficaces a fin de desalentar, prevenir y combatir el soborno de funcionarios públicos extranjeros relacionados con transacciones de negocios internacionales “. Esta iniciativa se convierte en el primer compromiso formal de las naciones industrializadas en el combate a este tipo de sobornos con altas posibilidades de éxito. Los factores desencadenantes de esta recomendación fueron, por un lado la presión ejercida por gobierno de Estados Unidos sobre la OCDE para lograr una acción formal contra el soborno, y por otro lado, la erupción de sentimientos públicos contra la corrupción en Europa. Los europeos se habían mostrado renuentes a la posición estadounidense argumentando que la responsabilidad principal del cumplimiento de la ley contra el soborno estaba en las naciones cuyos funcionarios aceptaban el soborno y no en las compañías occidentales que pudieran proponerlos. Además se pretendía extender la ley estadounidense más allá de sus fronteras. Sin embargo, Estados Unidos buscaba lograr un resultados uniforme permitiendo que los miembros de la OCDE legislaran libremente de acuerdo a sus costumbres y cultura, pero logrando la proscripción del soborno. En este proceso de aceptación de la recomendación Transparencia Internacional tuvo una acción decisiva. En 1995 los británicos recurrieron a una vieja ley de 1906, ya olvidada que prohibía los sobornos acercándose de esta forma a la posición estadounidense.

Las características principales de la iniciativa de la OCDE son en primer lugar la posibilidad de lograr la alteración de leyes domésticas basándose en un amplio acuerdo político entre Estados en lugar de establecer una nueva agencia internacional de regulación, y en segundo lugar ataca el problema por el lado de oferta poniendo énfasis en el castigo a las empresas que ofrezcan los sobornos. En definitiva, es más fácil impedir que las compañías ofrezcan los sobornos o bien castigarlas por esa acción que lograr reformas legales y políticas necesarias en todos los países en los que dichos sobornos son aceptados.

### **III. Los Efectos Económicos de la Corrupción**

Los incentivos para la aparición del soborno surgen cuando un funcionario tiene el poder para asignar un beneficio o un costo al sector privado, de manera que la corrupción depende de la magnitud de los costos y los beneficios que están bajo el control de los funcionarios.

Se pueden observar países en los que los niveles de corrupción son muy altos y que han experimentado un alto nivel de crecimiento económico, pudiendo mencionar los caso de Indonesia, Tailandia y Corea en los índices de corrupción y de crecimiento han ido de la mano.

Esta observación podría llevar a la conclusión de que los países pobres y aquellos que se encuentran en transición a una economía de mercado no deberían iniciar acciones contra las prácticas corruptas ya que éstas están ligadas al crecimiento, o también concluir que los países con elevadas tasas de crecimiento deberían aceptar la desviación de fondos como algo normal. Sin embargo se sostienen los siguientes argumentos en contra de esta tolerancia.

1. Las naciones que presentan una corrupción enraizada en su sistema, aún presentando índices altos de crecimiento económico se arriesgan a entrar en un proceso de deterioro social, político y económico profundo que finalmente socavará el propio crecimiento. El crecimiento al que dio lugar la corrupción puede generar un cambio de las actividades productivas hacia esferas menos eficientes o ilegales.
2. El crecimiento económico no debe considerarse la única meta a perseguir. Lograr el crecimiento con una distribución equitativa de los beneficios es una meta más completa. Y la corrupción puede distorsionar la distribución de los beneficios económicos favoreciendo a los que más tienen. Pero sobre todo, la desconfianza y el cansancio de aquellos que nunca se vieron beneficiados por estas actividades, podría generar una efervescencia social que deteriore la estructura política instalando en los sistemas la ingobernabilidad. En particular en las economías emergentes y en transición los datos de crecimiento económico no deberían justificar las prácticas corruptas.

La lucha de la sociedad contra la corrupción es parte de una meta más amplia que es crear un gobierno eficaz. Quienes estén a cargo de las reformas no deberán estar sólo preocupados por la corrupción sino también por su efecto en perjuicio del desarrollo y la sociedad

Para Susan Rose-Ackerman, según su artículo “La economía política de la corrupción”(1999), las cuestiones claves que surgen en el mundo en desarrollo e industrializado son:

- ¿Cuáles son las oportunidades de ganancias económicas que surgen de la interacción entre el sector público y privado?
- ¿En función de qué variables se determina el monto y la incidencia del pago?
- ¿Cuáles son las consecuencias políticas, económicas y distributivas de la corrupción?
- Estrategias aplicables a la reducción de la corrupción.

Las mismas se abordan a continuación.

### **1. Oportunidades Económicas para la Corrupción.**

La oferta de sobornos está en función del tamaño y estructura del Estado. Los sobornos se ofrecen cuando se puede obtener un beneficio o cuando se puede evitar un costo.

Pago para obtener un beneficio gubernamental:

Cuando el gobierno compra o contrata se presentan varias razones para sobornar a los funcionarios: para ser incluidos en la lista de concursantes, para que los funcionarios definan especificaciones que favorezcan a la empresa o para ser seleccionada como la empresa ganadora del contrato. También se pagan sobornos para tener acceso a los créditos cuando la oferta de créditos y las tasas de interés están

controladas por el Estado. En ocasiones se pagan sobornos para obtener divisas escasas a buen tipo de cambio o para obtener permisos de importación o exportación.

En el caso en el que el nivel de subsidios y beneficios es muy reducido para satisfacer a los que cumplen el requisito o bien si el funcionario aplica su criterio para otorgar el derecho es cuando parece otra oportunidad de corrupción, caso frecuente en la asignación de vivienda pública. Se han dado casos de pagos ilegales para alterar los resultados de los exámenes de admisión a universidades o para que los médicos declaren incapacidad a personas que podrían recibir un subsidio.

La privatización de empresas estatales fue considerada uno de los pilares de las reformas que darían lugares a mayores niveles de crecimiento de la economía. Pero esa transferencia de activos estatales crea incentivos para la corrupción. Las empresas podrían pagar para ser incluidas en la lista de los concursantes calificados o para limitar el número de los mismos. En los inicios del proceso de privatizaciones en Argentina y antes de que se diera la reforma de los procedimientos, se favorecía a quienes contaban con la información y los contactos internos.

En general en todo tipo de programas gubernamentales, los funcionarios cuentan con información valiosa para las personas y las empresas, misma que desearían conseguir antes que sus competidores, como las especificaciones de contratos, la condición real de la empresa que se privatiza o la localización de futuros proyectos. Toda esta información se convierte en oportunidad de sobornos y corrupción.

Pagos para evitar costos:

Entre las funciones que desempeña el gobierno se encuentran la imposición de regulaciones a la actividad económica, la recaudación de impuestos y dar cumplimiento a las leyes penales. Estas se convierten en oportunidades de corrupción dado que los funcionarios pueden provocar retrasos y acosar a los ciudadanos con los que tratan.

Las empresas pueden pagar para obtener una interpretación favorable de las disposiciones, para obtener dictámenes a su favor o para disminuir la regulación.

Dado que la oportunidad de corrupción es más evidente en la primera fase de privatizaciones cuando las agencias regulatorias no tiene experiencia, se aconseja a las economías en transición y en desarrollo el establecimiento de agencias regulatorias de los servicios públicos en las que los procesos sean transparentes y abiertos.

Otras oportunidades de recibir sobornos para evitar costos surgen ante estructuras impositivas gravosas haciendo que empresas o individuos se coludan con los recaudadores fiscales para disminuir las sumas cobradas. También se da la participación de agentes aduanales en la corrupción para reducir los aranceles y tarifas a la importación o permisos de exportación e importación. La eficiencia se ve favorecida con las políticas de libre comercio, reduciéndose las posibilidades para los funcionarios corruptos. Esta afirmación se ve apoyada por estudios de comercio internacional que indican que los aranceles recaudados de comercio exterior disminuyen a medida que aumentan las tarifas arancelarias, dado que los incentivos para la corrupción se incrementan con los gravámenes y tarifas arancelarias.

Es importante destacar que cuando la corrupción es generalizada, los puestos dentro del gobierno se vuelven más deseados por las oportunidades de recibir pagos que ellos implican.

## **2. Factores Determinantes del Monto e Incidencia de los Sobornos**

Considerando como constantes la honestidad de los funcionarios y de los ciudadanos, el monto e incidencia de los sobornos está en función al nivel de beneficios disponibles, al poder de los funcionarios, a los riesgos de tratos ilícitos y al poder de negociación entre el funcionario y la ciudadanía.

Beneficios existentes y uso del poder del funcionario:

El funcionario público puede hacer uso de poder para incrementar los beneficios que se negocian introduciendo retrasos de pagos, inventando obstáculos o bien amenazando con la aplicación de leyes penales y regulatorias con mayor rigor. También pueden diseñar proyectos de privatizaciones o concesiones de recursos naturales incluyendo un alto grado de utilidades monopólicas.

Cuando la estructura que está corrompida es competitiva se cobra el mismo soborno por todos los servicios: línea de teléfono, instalación de gas o expedición de un pasaporte. Cuando la estructura tiene un menor grado de competitividad el funcionario puede discriminar el soborno haciendo pagar un precio mayor a los que mayor beneficio extraen del mismo cuando la demanda por ese servicio es más inelástica.

La posibilidad que tiene los funcionarios de crear rentas económicas y controlar su distribución determina que los estudios sobre la corrupción deban incluir un análisis de la organización de los funcionarios públicos. Es probable que los mandos superiores se encuentren en mayores posibilidades de crear rentas extras que los mandos más bajos. El gran daño de la corrupción a alto nivel es la sensación de desprotección que experimenta la ciudadanía.

Riesgos implícitos de los tratos corruptos:

Es evidente que el atractivo para realizar tratos fuera de la ley se reduce cuando es más probable que la corrupción se detecte y castigue. Sobornador y sobornado deberán tener en cuenta al realizar la transacción la probabilidad de ser atrapado, la probabilidad de ser sentenciado y la pena que les esperaría y, con estos, datos analizarán todas las alternativas para salir bien librados de la acción corrupta.

Los sobornos aceptados por los funcionarios para beneficiar las utilidades de las empresas reducen las ganancias del Estado, pero también añaden a los implicados otro costo: el de mantener en secreto la práctica ilegal. El monto de los sobornos puede estar relacionado al costo de mantener el secreto de la operación.

## **3. Consecuencias de la Corrupción**

Las prácticas corruptas evidencian problemas en la relación del Estado con el sector privado, deteriora la legitimidad política del Estado además de producir ineficiencia e inequidad y provocan una gran decepción por parte de la ciudadanía que se siente desprotegida e impotente ante las prácticas corruptas comunes.

Son de destacar los costos que sobre la eficiencia de los sistemas tiene la corrupción. Cuando hay



corrupción los contratos del gobierno, las concesiones y las privatizaciones no se asignan a los concursantes más eficientes. A pesar de que sería posible argumentar que las empresas más eficientes tienen más recursos para pagar los sobornos, esto no ocurre si la empresa se comporta de acuerdo a cierta moral. La eficiencia del sistema también se ve disminuida con el solo hecho de que los sobornos implican una barrera para el ingreso de competidores, lo cual incrementa la oferta y mejora la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Los proyectos del gobierno pueden ser extendidos su magnitud persiguiendo la posibilidad de mejorar los ingresos derivados de los sobornos y no necesariamente para lograr un impacto social positivo.

La calidad de los servicios o los productos ofrecidos puede verse afectada cuando los contratistas pagan para obtener especificaciones que los favorezcan reduciendo los costos o bien si el funcionario sobornado pasa por altas condiciones peligrosas.

Cuando los funcionarios, con el fin de obtener sobornos, aumentan los costos de una empresa introduciendo retrasos o requisitos innecesarios, provocan demoras para la obtención de ingresos en el proyecto lo que el consumidor paga más tarde recibiendo un mal servicio o calidad deficiente.

También debe destacarse que los recursos que se obtienen ilícitamente por la corrupción suelen ser destinados a actividades ilícitas o cuentas bancarias en el extranjero debido a la necesidad de mantener el secreto de la existencia de esa riqueza, provocando un efecto marginal sobre la sociedad. Se trata de ingresos que no se aplican a generar producción, nuevos empleos y crecimiento para el país.

La existencia de la corrupción extendida genera grandes inequidades en la distribución de los ingresos, ya que un porcentaje de la riqueza de país se distribuye entre quienes tienen posiciones privilegiadas y los funcionarios que se corrompen. En muchas ocasiones los gobiernos cubren los altos costos de los contratos incrementando los impuestos y recortando el gasto público, sobre todo el gasto social.

Los sistemas altamente corruptos generan en la ciudadanía la sensación de que su gobierno se vende fácilmente, generando gran desconfianza hacia sus autoridades y limitando la legitimidad del gobierno ante su ciudadanía. En algunos, el clamor popular ha logrado la destitución de presidentes, senadores y diputados, representantes del poder judicial y altos mandos de los ejércitos o bien provocando golpes de Estado.

Si bien, en algunos casos, los altos niveles de corrupción pueden ir asociados a niveles altos de crecimiento económico, ya que genera ganancias para repartir, la corrupción generalizada, en el largo plazo redundará en la atrofia del desarrollo de la economía y en una distribución inequitativa de los beneficios que ese desarrollo genera. La corrupción generalizada no es deseable para lograr crecimiento. El gran desafío de las economías en desarrollo es generar condiciones que estimulen el espíritu empresarial productivo. Se ha comprobado que las prácticas corruptas son especialmente costosas para las pequeñas empresas que pretenden abrirse camino en las economías en desarrollo.

#### **4. Estrategias Contra la Corrupción**

Dado que la corrupción es un síntoma del mal funcionamiento del Estado, las estrategias para su combate deben ir en busca de la eficiencia y equidad del gobierno y el fortalecimiento de la eficiencia del sector privado.

Las estrategias contra la corrupción están en relación a los efectos que la misma produce y que ya han sido comentados, por lo tanto se agrupan de la siguiente manera:

- Las que reducen los beneficios que controlan los funcionarios
- Las que reducen el poder de los funcionarios
- Las que aumentan los costos del soborno
- Las que limitan el poder de negociación

La introducción de reformas debe disminuir los beneficios bajo el control de los funcionarios y para ello la instalación de agencias de vigilancia y agrupaciones no gubernamentales han tenido una capacidad limitada. Por ello se sugiere eliminar los programas en los que se haya instalado la corrupción. “Muerto el perro, se acabó la rabia”, reza el ingenio popular. Por ello serán una fuerte contribución contra las prácticas corruptas aquellas políticas para disminuir el control sobre el comercio exterior, sobre la participación de la empresa privada, además de las privatizaciones que en las que se asegure la competencia.

Sin embargo hay programas que no pueden anularse por su importancia. En ese caso se debe encontrar el camino para que se reduzca la discrecionalidad de los funcionarios haciendo transparentes y públicas las condiciones y justificaciones solicitadas por el gobierno a los concursantes y transparentando todos los procesos. La vía electrónica puede resultar un aliado para ello, al subir toda la información a la red de manera que sea pública y de fácil acceso.

Otra posibilidad para reducir la discrecionalidad de los funcionarios es que la ciudadanía se encuentre con varias instancias para obtener un servicio o bien de manera que si un funcionario no se lo otorgara puede recurrir a otro, de manera que ninguno detente un poder monopólico.

Para implementar estrategias que incrementen los riesgos y los costos de la corrupción es importante tener en mente la posibilidad de reformar administración pública. Si los empleados del Estado están peor remunerados que en otros sectores, aquellos dispuestos a aceptar sobornos serán atraídos hacia el sector público. Esta estrategia de remuneración alta a funcionarios gubernamentales elevará el presupuesto y esto es una decisión en la que debe tomarse en cuenta el costo de oportunidad que cada opción genera para la sociedad.

Al mismo tiempo deben elevarse las sanciones a funcionarios corruptos en relación con los beneficios obtenidos en la acción ilícita, agregándose la pérdida del empleo gubernamental por malos manejos y la proscripción de la persona para cargos públicos durante un número de años. Sanciones de igual importancia deben aplicarse a personas o empresas que hayan participado en los sobornos, de manera que si los sobornados pagan un múltiplo de los montos recibidos, los sobornadores deberán pagar un múltiplo de las ganancias obtenidas prohibiendo también a las empresas corruptas hacer contratos con el gobierno por un período de años.

Además de estos mecanismos se considera conveniente la instalación de comisiones contra la corrupción o tribunales administrativos independientes. El éxito de estas instancias dependerá del riesgo que corran de caer ellos mismos en arbitrariedades surgidas de su propio poder. Dentro de este sistema se debe contar con los mecanismos que protejan a los denunciantes de actos de corrupción ya que la denuncia puede transformarse en motivo de amenazas de toda índole.

El compromiso de instituciones crediticias y empresas privadas forma parte de las estrategias para

limitar el poder de negociación. Las empresas que pagan sobornos para hacer negocios saben que todas las participantes estarían mejor si ninguna pagar el soborno. Esto inclina las posibilidades hacia las menos escrupulosas, generalmente menos eficientes también.

Los organismos internacionales de crédito participan hoy activamente con los gobiernos para lograr apoyos que permitan un impacto social importante y para ello abogan por mayor transparencia en la interacción del gobierno con el sector privado. La voz de los organismos internacionales se hace sentir en las naciones condicionando la ayuda a los esfuerzos que se realicen contra la corrupción y a favor de la transparencia. De esta forma los países en desarrollo logran un aliado en foros internacionales.

## **5. Conclusiones**

Hemos analizado las causas y los efectos de la corrupción y no se puede negar una sensación de desánimo ante tal problema dado que es posible que el problema de la corrupción nunca se elimine.

Si bien las prácticas corruptas pueden en una primera instancia tener un efecto acelerador del crecimiento de las actividades económicas, tanto los gobiernos como los ciudadanos deben oponerse de manera enérgica a la cultura de la ilegalidad ya que los mercados ilegales son siempre ineficientes en comparación a los legales.

Las instituciones públicas, sumergidas en el problema de la corrupción no tomarán decisiones para su erradicación y aquellas no contaminadas están inmersas en la operación de las funciones a ella encargadas y se deslindan de la responsabilidad de crear los mecanismos para reducir prácticas corruptas. Es por ello que la acción civil de la ciudadanía se considera un arma muy importante para el combate de la corrupción a través de formación de organizaciones que funcionen como observadores de la actividad del estado haciendo recomendaciones.

Asimismo, las universidades, en sus actividades de investigación, deberían estudiar el problema particular en cada nación proponiendo soluciones y recopilando experiencias anticorrupción dentro y fuera del país que pudieran servir como banco de datos a disposición de la consulta de los funcionarios.

Toda evaluación realizada acerca de la importancia de la corrupción en las economías debe tener en cuenta además sus dimensiones políticas, incluyendo las actividades ilegales, la corrupción como una cuestión política y la salud general de la política de la nación.

Es de destacar el gran daño en la confianza de la ciudadanía que las prácticas de corrupción desarrollan. La sensación de desprotección del ciudadano por el abuso de puesto o recursos públicos en formas ilegítimas se convierte en una presión en el centro mismo de la sociedad que puede tener en diversas formas de violencia social y su consideración es vital para mantener la gobernabilidad de los estados.

## **IV. El Combate a la Corrupción: El caso de la República Argentina**

La corrupción pone de manifiesto la existencia de problemas entre el Estado y la sociedad y entre la riqueza y el poder, afectando los procesos y los resultados políticos. Pero el impacto social, la importancia y el desarrollo de las situaciones también son influenciadas por los choques políticos.

Dado que la corrupción es una cuestión política y comercial de importancia creciente entre las naciones

y los organismos internacionales, sus efectos son de difícil medición por lo cual deben ser ponderados, no contra los resultados políticos y económicos ideales sino contra lo que hubiera ocurrido sin corrupción. Debido a la importancia política de la corrupción se hace difícil distinguir entre la corrupción real y las acusaciones y recusaciones de fuerzas antagónicas.

Los tratos corruptos pueden estar tan generalizados que no se necesiten peticiones explícitas: “todos saben de su existencia”. Muchas veces gran parte de la corrupción nunca sale a la luz dado que quienes saben de su existencia también están interesados en mantenerla oculta utilizando algunos tipos de corrupción para encubrir otros.

La trascendencia principal de los escándalos de corrupción no son, necesariamente, la caída de un régimen sino el surgimiento de fuerzas populares que señalan conductas indebidas de sus gobernantes. Las reformas propuestas son también un tipo de respuesta. Y este es el caso de Argentina.

### **1. La reacción de la ciudadanía argentina ante la corrupción.**

Durante más de siete décadas la sociedad argentina ha visto desfilar gobiernos democráticos alternados en el poder con gobiernos de facto. Hacia fines de la década de 1960 y en especial en la década de 1970 la protección del régimen ante la amenaza de la izquierda comunista hizo que los gobiernos militares endurecieran su posición y arraigo en el poder.

Si bien la “bonanza” económica no era mayor que en otros gobiernos democráticos, la corrupción no era noticia de todos los días en los periódicos, y no por la inexistencia de prácticas corruptas, sino porque se mantenía oculta por un mecanismo de poder y miedo muy dominante que daban, al menos en apariencia para un sector de la población, una sensación de estabilidad política, seguridad y orden que no habían tenido con el gobierno democrático anterior.

El fin del último gobierno militar, acelerado por la derrota en la Guerra de las Malvinas, y la salida a la luz pública de infinidad de actos corruptos y de violaciones contra los Derechos Humanos, marcan un parte aguas en la conciencia social argentina: nunca más a la omnipotencia de los gobernantes, a los abusos de poder, a la censura de cualquier forma de expresión.

Los gobiernos democráticos posteriores al último gobierno de facto inician sus funciones bajo esta condición de no tolerancia al abuso, que se convierte en una especie de pacto social no escrito ni firmado por nadie y actúan bajo la lupa social y el precepto de rendición de cuentas de los funcionarios.

Los actos de corrupción no disminuyeron, pero se hicieron públicos y notorios. Los funcionarios son cuestionados y se les piden cuentas. Los medios de comunicación se convierten en un juez constante que monitorea y analiza la gestión pública y su relación con el sector privado. Si bien esta presencia crítica de los medios de comunicación a veces responde a intereses personales o partidistas de los comunicadores o bien pueden ser pagados por funcionarios para silenciar hechos o influenciar a la sociedad, al menos obligan a los funcionarios a ser prolijos y cuidadosos en su gestión.

En la etapa inicial del proceso de liberalización económica, la inexistencia de reglamentación de los procesos de privatización dio lugar al ejercicio de prácticas corruptas que despertaron en la ciudadanía un sentimiento de impotencia y la sensación de que la democracia no estaba funcionando para proteger sus intereses.

Poco a poco esos procesos se han ido reglamentando y la opinión popular se ha mantenido al tanto de los mismos, denunciando cada acto que se desvíe de estos límites. Sin embargo, la ciudadanía argentina, a pesar de ciertos avances en la transparencia parece hoy sentirse derrotada por una corrupción extendida que parece no ceder a pesar de sus esfuerzos y que deteriora su confianza en la clase dirigente al punto de volver al país ingobernable.

Después del último gobierno militar, cuatro gobiernos democráticos se han sucedido, lo que se puede considerar un gran avance en la cultura de democratización del país, pero Argentina no ha visto disminuir los actos de corrupción. Abusos de puestos o recursos públicos, uso de formas ilegítimas de influencia política por integrantes de los sectores público y privado, son hechos que desgastan la confianza de la sociedad. Mientras la economía mantuvo cierta estabilidad durante los dos períodos del Presidente Carlos Menem los reclamos se hicieron oír pero no se llegaron a acciones decisivas. Cuando la situación económica se vuelve insostenible, la ciudadanía sale a la calle solicitando la renuncia del presidente De la Rúa en diciembre del 2001.

Lo destacable de este hecho no es el derrocamiento de un presidente electo, sino el surgimiento de las fuerzas populares reclamando y objetando la mala conducta de sus dirigentes. La lección para la Nación Argentina es que no se debe esperar hasta el límite de la situación económica para hacer reclamos anticorrupción sino que debe realizarse una tarea constante de monitoreo de la gestión de gobierno con el apoyo de medios de comunicación libres, no partidarios y organismos no gubernamentales comprometidos con los valores sociales también independientes.

## **2. El combate a la corrupción en Argentina**

Los esfuerzos para combatir los actos de corrupción en Argentina que surgen con posterioridad a la última dictadura militar, son consecuencia de una conciencia social contra los abusos de autoridad, el tráfico de influencias y los sobornos que fueron práctica común en la década de 1970. Sin embargo, los primeros intentos anticorrupción no surtieron el efecto esperado dada la falta de reglamentación de los procesos de privatización, dando lugar, en un primer momento, a una erupción de la corrupción, ahora más visibles a través de medios de comunicación sin censura, y creando el desánimo en la ciudadanía.

Las acciones para combatir la corrupción se han concentrado sobre todo en tres aspectos: las acciones que se relacionan con la investigación periodística denunciando actos de gobierno ilegales; aquellas acciones por parte del propio gobierno que permiten mayor transparencia en su gestión y las acciones de la iniciativa civil basadas en la investigación del tema de la corrupción proponiendo alternativas viables de solución a las instancias gubernamentales.

### **I. El cuarto poder.**

Durante los gobiernos de facto; algunos gobiernos democráticos como el gobierno justicialista de María Estela Martínez de Perón y en especial durante la última dictadura militar, la prensa argentina se encontraba silenciada, censurada y al servicio de los intereses políticos imperantes en el momento.

El advenimiento de la democracia a principios de la década de 1980 libera a los medios de comunicación argentinos convirtiéndose éstos, por su propia iniciativa, en vigilantes de la honestidad en la gestión pública. Sin la censura que habían ejercido los gobiernos anteriores, las posibilidades de investigar las acciones del gobierno e informar críticamente a la población no tuvieron límites.

La apertura de los medios de comunicación es una condición necesaria en el combate a la corrupción, pero no suficiente. La prensa debe ser libre y además imparcial en la información brindada, ya que al emitir juicios de valor, generan tendencias en la opinión pública.

El ciudadano argentino es un individuo preocupado por el quehacer nacional. El tiraje de periódicos y las emisiones de programas radiales y televisivos informativos y de opinión son de los más altos en América Latina. Pero el hecho de estar muy informado no significa estar bien informado. Son tantas las fuentes informativas que compiten para llegar al consumidor final que no siempre la noticia u opinión está bien fundamentada o forma parte de una estrategia de venta, entregando un producto en el que no se investigó la fuente, comprando informantes o desvirtuando la noticia.

Por otro lado, dado el peso que los comunicadores tienen sobre la sociedad, se convierten en una oportunidad de corrupción, poniéndose, ahora por su voluntad, al servicio de distintos intereses.

A pesar de estas situaciones, una prensa activa y denunciante es siempre preferible a la censura y falta de información.

## II. Transparencia de la gestión pública.

Los medios electrónicos se convierten en aliados en la lucha contra la corrupción, subiendo a la red y poniendo a disposición de toda la población, información acerca de compras, licitaciones, proyectos gubernamentales, plebiscitos, requerimientos de personal, juicios, etc.

Tal vez el sitio que más destaca es Cristal, de la Jefatura de Gabinete de Ministros, sitio de la transparencia de la gestión pública cuyo objetivo es mantener permanentemente informado al ciudadano sobre la evolución del Estado Argentino en los distintos aspectos de su gestión, dotando de transparencia a los actos de gobierno.

Aspira a generar una ciudadanía más informada e interesada por los temas públicos, que pueda ejercer un control más efectivo sobre los representantes permitiendo acceso a información relacionada con la administración de los recursos, estados de ejecución presupuestaria, órdenes de compra y análisis de la deuda pública entre otros. Mucha de esta información ya es publicada a través de diversos organismos públicos. El objetivo de Cristal es consolidar todos estos datos y presentarlos de manera clara y comprensible a la ciudadanía cumpliendo así dos funciones: portal de temas relacionados con la transparencia en la gestión pública y puerta de entrada a los principales conceptos referidos a la administración de los recursos públicos.

El sitio del Ministerio de Economía de la Nación presenta información referida a las renegociaciones de contratos de empresas públicas; canje de bonos y valor de títulos públicos; sobre el presupuesto nacional y su ejecución y los planes de competitividad. Existe un apartado que brinda información acerca de los indicadores de coyuntura según el sistema del FMI e información económica en general. Presenta además un calendario de publicaciones, información sobre la política impositiva actualizada y datos de interés para las provincias argentinas.

El sitio de la Subsecretaría de la Gestión Pública presenta información sobre empleo, innovaciones a la gestión de gobiernos, tecnología, contrataciones y capacitación.

Existe un portal del Defensor del Pueblo, institución de la nación que actúa con plena independencia y autonomía funcional, sin recibir instrucciones de ninguna autoridad para defensa de y protección de los derechos humanos, garantías e intereses tutelados por la Constitución y en las leyes y el control del ejercicio de las funciones de la administración pública.

### **3. La Acción Civil**

Sin la enérgica participación de la ciudadanía, los esfuerzos anticorrupción antes señalados verían disminuidos sus efectos. El compromiso de la sociedad es de fundamental importancia para combatir el flagelo de las prácticas corruptas de sus funcionarios. La acción civil, comprometida en esta lucha, será observador continuo de la gestión pública. Pero no solo ejercerá el reclamo de acciones ilegales sino que debe comprometerse aportando sus mejores elementos para investigar el tema de la corrupción haciendo propuestas sustentables a la instancia gubernamental, trabajando de forma paralela pero conjunta con el gobierno y los medios de comunicación.

En este sentido, el ejemplo más logrado es la Fundación Poder Ciudadano, que desde 1996 se ha convertido en el capítulo argentino de Transparencia Internacional realizando distintas acciones en el área de transparencia y control de la corrupción. La Fundación Poder Ciudadano desarrolla procesos para la participación, teniendo como objetivos el fortalecimiento de las democracias a nivel internacional, regional y nacional, democratizar la justicia, promover la transparencia en el sistema de representatividad política, desarrollar mecanismos de monitoreo de la gestión pública, educar para la participación y convertir al sector social en fuente de noticias.

La metodología de su trabajo consiste en realizar la investigación de los problemas de corrupción, diseñar un plan correctivo, aplicarlo, recibir retroalimentación y realizar la evaluación del mismo.

De cada uno de los objetivos, se desprenden programas de trabajo que se desarrollan con un staff de profesionales en cada una de las áreas, siendo los más destacados los siguientes:

#### **a. Programa de Participación y Fiscalización Ciudadana**

Teniendo como objetivo democratizar la Justicia, se desarrolla este programa por medio del cual se divulgan y activan aquellas herramientas legales que le permiten a la ciudadanía reclamar por el efectivo cumplimiento de la ley en cuestiones de interés público así como participar más activamente en la toma de decisiones y el control de la gestión pública.

#### **b. Programa Ciudadanos por la Justicia**

Apunta al acercamiento del ciudadano con el Poder Judicial, realizando las siguientes acciones: brinda información acerca de quienes administran la justicia, monitorea el funcionamiento de los organismos de la Justicia y solicita el tratamiento de leyes fundamentales relacionadas al funcionamiento y la organización de la justicia.

#### **c. Banco de Datos de Políticos Argentinos.**

Bajo el objetivo de promover la transparencia en el sistema de representatividad política, un grupo de voluntarios de la Fundación mantiene actualizado el Banco de datos de Políticos Argentinos el cual mejora la representatividad política al acercar a los ciudadanos con sus futuros representantes brindando información patrimonial y curricular.

d. Programa Elecciones Transparentes.

Buscando la transparencia en el financiamiento de las campañas políticas, la Fundación ha diseñado un mecanismo a través del cual controla el gasto de los partidos políticos a través de los segundos en TV, centímetros en medios gráficos, minutos de radio y carteles en la vía publicitaria.

e. Programa Contrataciones Transparentes

Poder Ciudadanos tiene como objetivo hacer más eficientes y transparentes las contrataciones y licitaciones públicas para lo cual diseñó un sistema preventivo, simple y económico para el control de corrupción en las licitaciones públicas. Las ventajas principales de este programa son que promueve la participación ciudadana, señala la oportunidad y conveniencia del gasto, no crea burocracia ni modifica leyes y genera confianza estableciendo reglas claras de juego entre la sociedad, las empresas y el gobierno.

f. Programa Aulas sin Fronteras.

Dado que la Fundación pretende educar para la participación, desarrolla este programa que permite detectar a los agentes innovadores en el campo de la educación y facilitarles las herramientas de la participación ciudadana para generar cambios en el sistema educativo.

g. Programa Jóvenes Negociadores

Como medio para lograr el objetivo de educar para la participación se implementó este programa que permite desarrollar la capacidad de docentes y alumnos para utilizar las habilidades de la negociación como una poderosa herramienta para alcanzar objetivos a lo largo de sus vidas.

De los logros más importantes de esta Fundación desde sus inicios, destacan los siguientes:

- Banco de datos de Políticos Argentinos
- Banco de datos de Jueces
- Monitoreo del financiamiento de las campañas políticas
- Inicio de la obra del subterráneo H, a petición de los vecinos
- Rampas de acceso para discapacitados en Tribunales
- Participación en actos de derecho ciudadano
- Promotores de las leyes de oralidad en la Justicia Penal y en el Consejo de la Magistratura
- Impulsores de la ley que declara el 4 de junio como Día de la Lucha contra la Corrupción
- Creadores del Foro Social por la Justicia y del Foro Social para la Transparencia



- Firma de diversos convenios que generan la participación ciudadana y garantizan transparencia en las compras del gobierno
- Fundadores de la Red Interamericana para la Democracia
- Red de 1,100 experiencias innovadoras en materia educativa

Sin duda, sea la Fundación Poder Ciudadano uno de los esfuerzos más importantes de la sociedad argentina en su lucha contra la corrupción por su vinculación con organizaciones internacionales y por trabajar bajo una metodología que incluye la investigación previa de los problemas ilícitos.

Sin embargo otras instituciones han hecho interesantes aportaciones que valen la pena ser mencionadas como la realizada por el trabajo conjunto de la Universidad de Quilmes y la Universidad de General Sarmiento al desarrollar un banco de datos de experiencias locales en el combate a la corrupción.

Este banco de datos está a disposición de toda la ciudadanía y los funcionarios públicos y en el mismo se pueden consultar casos de corrupción de distinta índole con sus antecedentes, los inconvenientes que presentaron en su resolución y finalmente la solución a la que se llegó comentando su aplicabilidad.

#### **4. Conclusiones**

Argentina enfrenta uno de los momentos más difíciles en su historia política y económica. El ciudadano común que se encuentra sin empleo, con sus ahorros castigados por el sistema financiero, con su seguridad amenazada por un clima cada vez más violento en las calles, se pregunta cómo se llegó a esa situación.

La corrupción sin control deja a un país, alguna vez conocido como el granero del mundo, en un estado de indigencia. Pero sobre todo con esa gran frustración e impotencia de saber que sus bienes están en manos de otros que no los trabajaron.

Argentina está hoy sobre un camino que no tiene regreso y lo peor de todo, sin opciones políticas que le permitan asomarse sobre el agua para respirar aunque sigan hundidos.

El combate contra las prácticas corruptas es imperativo para que regrese la esperanza y para ello deberán centrar su atención en lo que han hecho hasta el momento fortaleciéndolo y mejorándolo aún más:

- Transparentar la gestión pública presionando a los funcionarios a determinar reglas claras de juego económico, político y legal.
- Permitir la acción de medios de comunicación libres e imparciales
- Comprometer a la sociedad en una acción civil anticorrupción generando la cultura de la transparencia.

Argentina, estará de pie sólo si es tu propósito. De cada uno de nosotros depende.

## **Bibliografía**

Buscaglia, Edgardo Jr. “Reforma Judicial en América Latina: Principales obstáculos.” *Journal of Latin American Affairs*, 1998.

Elliot, Kimberly Ann. *La Corrupción en la Economía Global*. Editorial Limusa, 2001.

Glynn, Patrick, Stephen J. Kobrin y Moisés Naím. *La Globalización de la Corrupción*. Limusa 2001.

Johnston, Michel. “Funcionarios públicos, intereses privados y democracia sustentable: cuando la política y la corrupción se juntan.” BID, Estudios Económicos, 2000.

Moreno Ocampo, Luis Gabriel. “Hiper-Corruption: Concept and Solutions.” Presentado en la Asociación de Estudios Latinoamericanos, 1997, Washington.

Rose-Ackerman, Susan. *La Economía Política de la Corrupción*. Limusa, 2001.

## **Páginas Web**

[www.defensor.gov.ar](http://www.defensor.gov.ar)

[www.anticorrupción.jus.gov.ar](http://www.anticorrupción.jus.gov.ar)

[www.poderciudadano.org.ar](http://www.poderciudadano.org.ar)

[www.cristal.gov.ar](http://www.cristal.gov.ar)

[www.gobiernoelectronico.gov.ar](http://www.gobiernoelectronico.gov.ar)

[www.mecon.gov.ar](http://www.mecon.gov.ar)

[www.sgp.gov.ar](http://www.sgp.gov.ar)

[www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)

## **Biografía**

Nacida en Buenos Aires, Argentina. Estudió la carrera de Licenciatura en Economía en la Universidad Nacional de Buenos Aires. En 1987 participó en el Programa de Adiestramiento para Funcionarios Públicos Latinoamericanos en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington D.C y posteriormente se graduó en el X Curso de Economía del Sector Público que dicta INAP en vinculación con la Universidad de Alcalá de Henares en Madrid, España.

Laboralmente se ha desarrollado como inspectora en la Superintendencia de Seguros de la Nación Argentina y como analista superior en la Dirección Nacional de Políticas Económicas y Financieras Externas del Ministerio de Economía de la República Argentina. Posteriormente participó como experto consultor, contratada a través del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el proyecto de Reconstrucción de Hospitales financiado por el BID y el gobierno argentino.

Académicamente ha impartido clases de Microeconomía, Macroeconomía, Análisis Económico y Entorno Económico Internacional en diversas universidades de México como la Universidad Anáhuac, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), la Universidad del Mayab y la Universidad Anahuac del Sur, a nivel licenciaturas y posgrado.

Actualmente tiene a cargo la Coordinación de Titulación de la Escuela de Ciencias Administrativas en la Universidad La Salle desarrollando, entre otras actividades, seminarios temáticos y en vinculación con empresas o despachos para el proceso de titulación de alumnos

Universidad La Salle

[www.uls.edu.mx](http://www.uls.edu.mx)

Benjamín Franklin 47

Col. Hipódromo Condesa

06140 México, D.F.

Tel: 52-78-95-31 y 52-78-95-32

Fax: 52-77-24-43

e-mail: [rlf@uls.edu.mx](mailto:rlf@uls.edu.mx)

Datos personales

Tel particular: 52-91-98-34

e-mail: [rlecay@prodigy.net.mx](mailto:rlecay@prodigy.net.mx)

[rlf@uls.edu.mx](mailto:rlf@uls.edu.mx)