

## Los deberes del ciudadano frente a las entidades del sector público

### Boletín Gobierno Corporativo | Verano 2010

#### Contenido

- 1 Introducción
- 1 ¿Gobierno corporativo en entidades del sector público?
- 3 La importancia de llamarse “ciudadano”
- 3 ¡Manos a la obra!<sup>4</sup>
- 4 Consideraciones finales

---

Uno que no sepa gobernarse a sí mismo... ¿cómo sabrá gobernar a los demás?  
Confucio

#### Introducción

Es indudable que los buenos gobiernos deben saber primero auto-gobernarse y posteriormente intentar gobernar a los ciudadanos, tal y como el filósofo chino Confucio, mencionó hace mil quinientos años. Lo anterior, solo es una puerta que nos abre el camino al tema que nos ocupa, los deberes del ciudadano frente a las entidades del sector público.

Es innegable que las entidades del sector público reconocen la necesidad de mantener un buen gobierno y poco a poco han ido perfeccionando su esquema de organización al grado que algunas de sus prácticas se asemejan a las implementadas por grandes corporaciones multinacionales.

Si bien es cierto que el sector público no puede implementar todas las mejores prácticas corporativas internacionales, la experiencia demuestra que existen muchas de ellas que el sector público aún no ha sabido reconocer y capitalizar, y que indudablemente son prácticas que mejorarían su desempeño. Tal es el caso de las prácticas en materia de gobierno corporativo que han estado predominantemente relacionadas a actividades lucrativas y que se han considerado erróneamente como prácticas sin aplicación en entidades del sector público.

Este artículo permite analizar algunas razones que justifican la implementación de prácticas de gobierno corporativo en las entidades del sector público y el reto al ciudadano para ejercer una mayor participación como principal interesado y obligado solidario respecto al desempeño de las entidades del sector público.

#### ¿Gobierno corporativo en entidades del sector público?

Las prácticas de gobierno corporativo en todo el mundo, se han implementado con éxito en diversas organizaciones con fines de lucro e incluso en instituciones de la sociedad civil organizada. Sin embargo, aunque lo anterior también ha tenido lugar en México, aún sigue siendo un reto para las entidades del sector público. La pregunta es: ¿Por qué no se ha hecho?

Al parecer, se han identificado algunas dificultades para implementar prácticas de gobierno corporativo, todas ellas relacionadas con la falta de incentivos, la difícil identificación de roles y la contradicción de objetivos entre las distintas entidades. Independientemente de las causas, el efecto sigue siendo el mismo: la perniciosa ausencia de buenas prácticas que mejoren el sistema mediante el cual las entidades del sector público son dirigidas y controladas.

El gobierno corporativo bien implementado puede ser la respuesta a muchas de las interrogantes que el sector público tiene actualmente, entre las cuales destacan las siguientes:

- ¿Mediante qué mecanismos puedo asegurar que los ciudadanos conozcan, analicen y en su caso aprueben la gestión de las entidades públicas?
- ¿Cómo puedo generar la transparencia necesaria para evitar la ocurrencia de suspicacias y dudas, que evidentemente han dañado la imagen de los servidores públicos?
- ¿Qué deben hacer las entidades del sector público para mejorar el proceso de toma de decisiones?
- ¿Cuál es la mejor manera de conciliar los intereses divergentes del Estado como administrador y de los ciudadanos como propietarios o principales interesados en la buena marcha de las entidades del sector público?
- ¿Cómo puedo mejorar la imagen que muestra el Estado frente a terceros, entre los que encontramos a inversionistas extranjeros, organismos internacionales, otros Estados, confederaciones internacionales y la sociedad civil organizada?

Es preciso reiterar el hecho de que aún cuando las prácticas de gobierno corporativo pueden dar respuesta a muchas de las interrogantes previas, es necesario identificar aquellas que se pueden adaptar a las características propias de las entidades del sector público.

Mucho se ha discutido sobre la necesidad de generar una teoría de gobierno corporativo para el Estado, sin embargo, la realidad está exigiendo evitar la generación de nuevas teorías y comenzar con la aplicación práctica de lo dispuesto en las teorías ya existentes.

Una de las teorías que soportan el gobierno corporativo es la teoría de agencia, la cual identifica la divergencia de intereses entre el principal (propietario, dueño y en este caso ciudadano) y los agentes o administradores (Estado y sus dependencias). Si bien es cierto que esta teoría se dificulta por el hecho de que el ciudadano no puede ejercer su propiedad como lo haría un accionista, no deja de ser importante sobre todo, para vincular a los ciudadanos (propietarios) con la administración (funcionarios públicos).

Mejorar la relación entre los ciudadanos y las entidades del sector público es uno de los principales objetivos que pueden alcanzarse tras la implementación de prácticas de gobierno corporativo, y es en este sentido como se pueden enfocar los esfuerzos que pudieran llevarse a cabo. La teoría de *stakeholders*<sup>1</sup> de gobierno corporativo es una buena opción para implementar prácticas en las entidades del sector público, pues es una teoría más humana, que busca el bien común y se enfoca en las relaciones entre las organizaciones y los interesados en su desempeño.

---

<sup>1</sup> Teoría que amplía la responsabilidad a una mayor gama de "agentes" con los que se relaciona la organización (stakeholders). Para efectos de las entidades del sector público, éstos podrían ser desde los propios ciudadanos hasta la sociedad en su conjunto pasando por funcionarios públicos, empleados, grupos de intereses, organismos internacionales, sindicatos, otros Estados y muchos otros participantes.

De los posibles terceros interesados o *stakeholders*, es importante que las entidades del sector público centren su atención en los ciudadanos, esta pequeña distinción a nivel teórico es la que irremediamente cambiaría la esencia de la gestión de las entidades del sector público, pues obligaría al Estado en general a realizar prácticas encaminadas a atender sus requerimientos en todo momento.



Fuente: Gobierno Corporativo, Deloitte 2010.

**El gobierno tuvo su origen en el propósito de encontrar una forma de asociación que defienda y proteja la persona y la propiedad de cada cual con la fuerza común de todo**  
Jean Jacques Rousseau

**La importancia de llamarse “ciudadano”**

La reafirmación del ciudadano como un ser político y activo, es una de las responsabilidades que se deben asumir de manera personal. Es cierto que la sociedad en su conjunto ha ido adquiriendo habilidades analíticas, pero es totalmente imprescindible que el ciudadano, como la célula de ésta, encuentre la manera de conocer y dirigir eficientemente las labores del Estado.

Los Estados, por su parte, reconocen que la responsabilidad debería compartirse y que el desempeño de sus entidades debe estar abierto al escrutinio de la sociedad.

En México, el Estado implementa de forma continua, acciones para incitar la participación de los ciudadanos en la vida política y social del país. La gestión económica también ha sido un tema en el que los gobiernos requieren eventualmente el visto bueno de sus gobernados y es ahí donde la importancia de ser ciudadano toma mayor fuerza e importancia para el desempeño como país.

En muchos de los artículos que conforman las diferentes emisiones de este boletín de gobierno corporativo, se ha analizado la importancia de la participación de los accionistas con relación al desempeño del negocio. De igual manera, los ciudadanos deben de tomar un rol más activo dentro del Estado en general y en las entidades del sector público en particular, con objeto de mejorar el desempeño de la Nación.

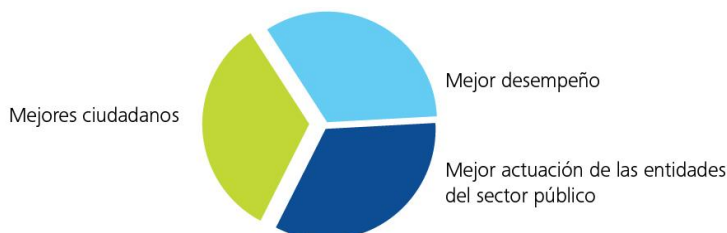
El Estado puede implementar todas las estrategias posibles con objeto de incentivar la participación de los ciudadanos en la gestión pública y disminuir su apatía en los procesos políticos, sin embargo, los esfuerzos continuarán fracasando si de principio, los ciudadanos por sí mismos no asumen también su responsabilidad.

**¡Manos a la obra!**

La identificación de necesidades es una de las primeras fases de cualquier proyecto, y en materia de prácticas de gobierno corporativo y del reforzamiento del rol del ciudadano, no tiene porque ser diferente; específicamente, en el caso de las entidades del sector público, el problema es que se ha llegado al punto de sobre-analizar dichas necesidades.

Hoy se reconoce la necesidad de dejar de analizar los múltiples problemas del Estado y de teorizar sobre las posibles soluciones, para atender los requerimientos de las entidades del sector público y de la ciudadanía.

Entre los esfuerzos realizados a la fecha con objeto de alcanzar una mejor interrelación de los ciudadanos y el Estado, destaca la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, las múltiples campañas para propiciar el voto, la iniciativa que en su momento pretendió incluir consejeros ciudadanos en entidades del sector público, los constantes debates y discusiones organizados sobre la materia, la Reforma



de Estado que actualmente promueve la Presidencia de la República, así como la reactivación de los consejos consultivos en entidades del sector público<sup>2</sup>.

Pese a que no ha sido suficiente, existen casos en donde los ciudadanos han tomado roles activos mediante el diseño de comités ciudadanos, la operación de organismos sin fines de lucro que promueven el escrutinio de los poderes de la unión y el ejercicio de sus derechos de acceso a la información, sin embargo, falta mucho por hacer, muchos derechos por ejercer y múltiples responsabilidades por desempeñar.

Aún cuando el cambio de cultura es imprescindible, la implementación de prácticas de gobierno corporativo contribuye a dar un giro importante en las entidades del sector público. Entre las prácticas que se pueden incorporar se encuentran:

- Establecimiento de derechos de minorías (encaminados a proteger ciudadanos desprotegidos y con franca desventaja respecto de mayorías).
- Definición de reglas que permitan evaluar y en su caso destituir a funcionarios públicos según su desempeño. Dicha evaluación podría contemplar reglas y principios que faculten a organismos ciudadanos o que por lo menos contemplen su participación.
- Institucionalización de órganos al interior de las entidades del sector público con participación ciudadana.
- Fomento de órganos de gobierno ciudadanos que sirvan de vínculo de comunicación entre los poderes de la unión y las entidades del sector público y la sociedad en general.
- Establecimiento de regulaciones que contemplen mejores prácticas de seguimiento de proyectos públicos,

mismos que consideren la constante información a los stakeholders en general y a los ciudadanos como principales interesados del buen desarrollo de los proyectos.

- Establecimiento de reglas que formalicen los plebiscitos y otros mecanismos que consideren la opinión de la población frente a asuntos sobre los cuales el Estado requiera tomar una decisión socialmente complicada.

### Consideraciones finales

Las anteriores prácticas no deben ser consideradas como limitativas, de hecho sólo nos permiten visualizar las enormes posibilidades y beneficios que representaría una adecuada implementación de prácticas de gobierno corporativo en las entidades del sector público.

Dichas prácticas, han demostrado su eficacia al ser implementadas con éxito en las organizaciones con fines de lucro, las cuales pese a que tienen objetivos diferentes han sido adoptadas por razones de eficiencia, permanencia y éxito para sus organizaciones. El reto en las entidades del sector público sigue consistiendo en buscar la eficiencia en su operación y la rendición de cuentas hacia el ciudadano, quién por su parte debe convertirse día a día y mediante acciones concretas en la pieza clave de la mejora continua del Estado y de sus entidades.

---

<sup>2</sup> El último caso conocido de reactivación de consejos consultivos es el ocurrido en la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Cofetel), cuyo consejo fue instalado nuevamente el pasado 12 de mayo y que tenía nueve años sin funcionar.

**Aguascalientes**

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**

Av. Kukulkan Km.13, piso 2, manzana 52, lote 18-13  
Zona Hotelera  
77500 Cancún, Quintana Roo  
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

**Celaya**

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206  
Ote., Colonia Las Insurgentes  
38080 Celaya, Gto.  
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

**Chihuahua**

Centro Ejecutivo Punto Alto II  
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú  
32540 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa  
80128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines  
Providencia  
44638 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mexicali**

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos  
21230 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

San Buenaventura 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San  
Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

**Nogales**

Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**

Edificio Deloitte, vía Atlixcayotl 5506, piso 5, Zona  
Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco  
78220 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 811 8889, Fax: +52 (444) 811 8922

**Tijuana**

Agua Caliente 4558, piso 1, Colonia Aviación  
22420 Tijuana, B.C.  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte Touche Tohmatsu, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas respectivas prestan por este medio asesoría o servicios profesionales de tipo contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no sustituye dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar las finanzas o negocios de los lectores. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte Touche Tohmatsu, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas respectivas serán responsables de cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

## deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.  
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2010 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Todos los derechos reservados.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.