

## **Regular las puertas giratorias en México: un análisis crítico de las acciones institucionales recientes**

### **Regulamentação das portas giratórias no México: uma análise crítica das ações institucionais recentes**

### **Regulating revolving doors in Mexico: a critical analysis of recent institutional actions**

Recibido: 22/07/2025 - Aceptado: 20/02/2026

#### **Alicia Eguía Casis**

Universidad Veracruzana

[https://orcid.](https://orcid.org/0000-0002-9844-9724)

[org/0000-0002-9844-9724](https://orcid.org/0000-0002-9844-9724)

[aeguia@uv.mx](mailto:aeguia@uv.mx)

#### **Resumen**

El fenómeno de las puertas giratorias (el tránsito de personas servidoras públicas al sector privado y viceversa) representa un riesgo para la integridad pública al facilitar conflictos de interés, la captura regulatoria y las prácticas corruptas. México cuenta con escasos estudios sistemáticos que evalúen la eficacia del marco normativo y de las acciones institucionales para prevenir este problema. Este análisis documental revisa leyes, informes institucionales y literatura especializada para valorar las medidas implementadas en los últimos siete años por la administración pública federal para regular las puertas giratorias. Los resultados revelan vacíos normativos que limitan la capacidad del Estado para proteger el interés público. Como respuesta, se propone reformar la Ley General de Responsabilidades Administrativas, incorporando un capítulo específico que otorgue atribuciones ex ante a los Órganos Internos de Control para identificar conflictos de interés, establezca un registro público obligatorio del tránsito de exservidores al sector privado, defina periodos de enfriamiento diferenciados según el nivel jerárquico y

fortalezca los mecanismos de vigilancia y sanción. Aunque el estudio enfrenta limitaciones debido a la falta de información pública y de bases de datos oficiales, sus recomendaciones buscan fortalecer la arquitectura institucional de integridad y la capacidad preventiva del servicio público.

**Palabras clave:** corrupción, puertas giratorias, conflicto de intereses, servidor público, ética en el servicio público.

## Resumo

The revolving door phenomenon (the movement of public servants to the private sector and vice versa) poses a risk to public integrity by facilitating conflicts of interest, regulatory capture, and corrupt practices. Mexico has few systematic studies evaluating the effectiveness of its regulatory framework and institutional actions to prevent this problem. This documentary analysis reviews laws, institutional reports, and specialized literature to assess the measures implemented in the last seven years in the federal public administration to regulate revolving doors. The results reveal regulatory gaps that limit the State's capacity to protect the public interest. In response, it is proposed to reform the General Law of Administrative Responsibilities by incorporating a specific chapter that grants ex-ante powers to Internal Control Bodies to identify conflicts of interest, establishes a mandatory public registry of former public servants moving to the private sector, defines differentiated cooling-off periods according to hierarchical level, and strengthens oversight and sanction mechanisms. Although the study faces limitations due to a lack of public information and official databases, its recommendations seek to strengthen the institutional architecture of integrity and the preventive capacity of the public service.

**Palavras-chave:** corrupção, portas giratórias, conflito de interesses, servidor público, ética no serviço público.

## Abstract:

The revolving door phenomenon (the movement of public servants between the public and private sectors) poses a risk to public integrity by facilitating conflicts of interest, regulatory capture, and corrupt practices. Mexico has few systematic studies evaluating the effectiveness of its regulatory framework and institutional actions to prevent this problem. This documentary analysis reviews laws, institutional reports, and specialized literature to assess the measures implemented in the last seven years in the federal public administration to regulate revolving

doors. The results reveal regulatory gaps that limit the State's capacity to protect the public interest. In response, it is proposed to reform the General Law of Administrative Responsibilities by incorporating a specific chapter that grants ex-ante powers to Internal Control Bodies to identify conflicts of interest, establishes a mandatory public registry of former public servants moving to the private sector, defines differentiated cooling-off periods according to hierarchical level, and strengthens oversight and sanction mechanisms. Although the study is limited by a lack of public information and official databases, its recommendations seek to strengthen the institutional architecture of integrity and the preventive capacity of the public service.

**Keywords:** corruption, revolving doors, conflict of interest, public servant, ethics in public service.

## Introducción

El impacto negativo de la corrupción en el desarrollo humano ha sido ampliamente documentado, aunque persiste la tendencia a minimizarla como un problema episódico o atribuible a comportamientos individuales. Srihadiastuti R. y Ekananda (2024, p. 197) afirman que “si bien la corrupción puede generar beneficios ‘temporales’, en última instancia obstaculiza el desarrollo económico a largo plazo”. Esto lo demuestran un estudio comparativo en 43 democracias: los supuestos beneficios “temporales” asociados a prácticas corruptas esconden costos profundos que socavan de manera permanente el crecimiento económico, especialmente en países emergentes, donde la debilidad institucional amplifica los riesgos durante los ciclos electorales.

Los conflictos de interés y el cabildeo pueden derivar en el uso inapropiado de los recursos públicos, lo que merma la capacidad para desarrollar proyectos de infraestructura y la calidad de los servicios públicos. En el mundo grandes corporaciones ejercen influencia para frenar políticas de combate al cambio climático. Tawiah et al. (2024), en un estudio con datos de 123 países entre 2000 y 2017, concluyeron que existe una “relación negativa y significativa entre la corrupción y el crecimiento verde, lo que sugiere que los países altamente corruptos tienen menos probabilidades de reducir las consecuencias ambientales del rápido crecimiento económico”.

Estudios empíricos demuestran que la corrupción originada por influencias indebidas y conflicto de intereses puede convertirse en una barrera que afecta el acceso a servicios pú-

blicos, ensanchando las brechas entre las personas y naciones, e impidiendo el ejercicio pleno de los derechos humanos. Gründler y Potrafke (2019, p. 16) concluyen que el efecto de la corrupción es “especialmente pronunciado en autocracias y países con baja eficacia gubernamental y débil Estado de derecho”. También la corrupción tiene efectos diferenciados entre hombres y mujeres, siendo estas las más afectadas, sobre todo en países en proceso de desarrollo, ya que “les impide el acceso al pleno ejercicio de sus derechos, al quedar excluidas de servicios públicos de calidad como salud, educación, justicia y seguridad”. (Biederbost et al., 2024).

Una forma de manifestación de la:

corrupción aparece cuando el servidor público antepone el beneficio personal al interés general, adoptando decisiones que suponen beneficiar a determinadas empresas en detrimento del interés general con la expectativa de obtener un beneficio personal durante el ejercicio de su cargo o, más frecuentemente, ¡cuando finalice! (Castellano, 2017, p. 8).

La corrupción ocurre donde la riqueza privada y el poder público se superponen (Ackerman, 2006). Lo anterior da origen al fenómeno de las puertas giratorias: “Esta expresión, que tiene su origen en la legislación estadounidense, alude al paso de algunas personas por altos cargos en el sector público y privado en diversos momentos de sus trayectorias laborales” (Castellani, 2018, p. 61).

La gestión gubernamental tiene un componente social y de defensa de los intereses nacionales que le confiere características distintivas de otro tipo de administraciones: “es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada” (Guerrero, 2019, p. 40). El fin único del servicio público es el bien común y, por ello, la gestión gubernamental debe ser eficiente y eficaz, así como transparente y con sentido social. “Los funcionarios que no están motivados para actuar en pos del interés público amenazan así la gobernanza democrática” (Fung y Thompson, 2024, p. 1).

El objetivo de esta investigación es analizar, mediante un enfoque documental, el marco normativo y las acciones institucionales implementadas en la administración pública federal de México durante los últimos siete años para regular el fenómeno de las puertas giratorias. Esto se hace con el fin de identificar vacíos regulatorios y áreas de mejora que orienten propuestas para su detección y prevención.

El problema de investigación central radica en cómo las puertas giratorias afectan la toma de decisiones en el sector público, lo que mina la eficacia de las políticas públicas y la confianza de la ciudadanía en sus gobernantes. En un contexto global, estudios han demostrado cómo estos fenómenos contribuyen a la concentración de poder en pocos actores, alterando la asignación justa de recursos y creando un entorno en el que las decisiones del gobierno están más orientadas por intereses privados que por el bienestar colectivo. En el caso mexicano, los vínculos entre políticos y empresarios han sido una constante en diversos sexenios, lo que ha propiciado un entorno de opacidad y desconfianza hacia las instituciones públicas.

En México persisten vacíos regulatorios y una producción académica limitada que analice de forma sistemática las acciones emprendidas para prevenir este fenómeno. La ausencia de diagnósticos integrales sobre los avances y rezagos normativos dificulta evaluar la capacidad real del Estado para proteger el interés público frente a estos riesgos. Este artículo busca cubrir dicha carencia, examinando las medidas implementadas en los últimos años para enfrentar las puertas giratorias en México, con énfasis en la arquitectura normativa, los órganos responsables de la prevención y las herramientas disponibles para mitigar los conflictos de interés.

No obstante, la investigación presenta limitaciones inherentes a su naturaleza documental. En primer lugar, la disponibilidad de información pública sobre el tránsito de personas servidoras públicas al sector privado es fragmentaria y, en muchos casos, inexistente, lo que impide realizar análisis empíricos más robustos. En segundo lugar, la opacidad en los procesos internos de evaluación de riesgos y la ausencia de registros centralizados restringen la posibilidad de medir con precisión el impacto real de las normas vigentes. Finalmente, el estudio se concentra en el nivel federal, por lo que no aborda posibles variaciones en las entidades federativas o en los municipios.

Aun con estas limitaciones, los hallazgos permiten identificar vacíos regulatorios críticos y formular propuestas para fortalecer el marco institucional de integridad pública, particularmente mediante reformas a la Ley General de Responsabilidades Administrativas y el fortalecimiento de las capacidades preventivas de los Órganos Internos de Control.

## Marco teórico

La corrupción es un tema recurrente tanto en el ámbito público como en el privado y puede analizarse desde diversos enfoques. En este trabajo analizaremos la corrupción bajo la óptica

de la relación entre las estructuras administrativas públicas y las organizaciones privadas, que buscan perpetuar sus intereses por encima del interés público, que puede ser de carácter local o transnacional. De acuerdo con Hajnal et al. (2025), México se enmarca en un tipo de corrupción denominado “captura parcial del Estado”: “estas democracias cuentan con gobiernos poderosos, pero carecen de control social sobre la corrupción, lo que permite que las élites empresariales o políticas se apoderen de algunos (pero no todos) ámbitos del Estado e implementen políticas que les favorecen” (p. 13). En esta práctica se encuentran las personas que desempeñan funciones directivas y transitan del sector público al privado y viceversa, haciendo uso indebido de información, ejerciendo influencia sobre personas e incidiendo en procesos legislativos para favorecer a sectores o personas en particular.

El fenómeno por el cual se produce un movimiento sin obstáculos de altos cargos entre los sectores público y privado genera tres tipos de flujos de puertas giratorias: 1) público-privado exmiembros de un ministerio, administración o legislatura relevante ocupan actualmente un puesto ejecutivo en una empresa regulada; 2) privado-público ejecutivos de una empresa regulada actualmente son miembros de un ministerio, administración o legislatura relevante; 3).privado-público-privado” (Brezis y Cariolle, 2014, p. 3).

El que las personas que ocupan altos cargos en la administración pública pasen a posiciones influyentes en el sector privado, y viceversa, puede llegar a ser positivo debido a que:

El cabildeo beneficia a la industria y al sector público, ya que permite la formulación de políticas informadas, sin embargo, representa riesgos para el tejido democrático de la sociedad, ya que puede socavar la integridad de los responsables de la toma de decisiones y generar favoritismo si no se regula adecuadamente (Kotanidis, 2014).

Las puertas giratorias pueden dar origen a conflictos de intereses, “particularmente en el caso de los titulares de cargos públicos que se trasladan a organizaciones privadas en sectores de los que antes eran responsables, o cabilderos que asumen posiciones en organizaciones en las que anteriormente gestionaban intereses” (OCDE, 2024, p.45).

El análisis de las puertas giratorias puede abordarse desde una concepción amplia de la corrupción que identifica tres elementos fundamentales: “la existencia de un cargo o función pública, un abuso de dicha posición y la obtención de un beneficio privado” (Dobson et al., 2025, p. 4). Esta definición resulta particularmente pertinente, ya que permite trascender una visión reducida de la corrupción limitada a conductas tipificadas penalmente e incorpora prácticas que, aun siendo legales, vulneran principios éticos y de integridad pública.

**1) Cargo Público.** - La Constitución mexicana establece que

Se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial de la Federación, los funcionarios y empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el Congreso de la Unión o en la Administración Pública Federal, así como a los servidores públicos de los organismos a los que esta Constitución otorgue autonomía, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones (Art. 108).

El mismo artículo también refiere como servidores públicos a los titulares del poder ejecutivo de las entidades federativas, a los diputados locales, a los miembros de los poderes judiciales, así como a los integrantes de los ayuntamientos y de los órganos autónomos de los estados.

El concepto de “servidor público”, recogido en la Carta Magna, no se limita a los cargos de elección popular, sino que abarca a todas las personas que desempeñan funciones dentro de la estructura gubernamental, desde los más altos niveles de decisión hasta los puestos técnicos y operativos. Esta extensión implica que la responsabilidad ética y el deber de salvaguardar el interés público recaen sobre un amplio universo de actores, lo que tiende a una mayor repercusión en quienes toman decisiones que impactan significativamente en la formulación y ejecución de políticas públicas.

**2) Abuso.** - En los sistemas democráticos, las personas servidoras públicas están obligadas a actuar conforme al interés general y a rendir cuentas. Esto implica que “quienes administran recursos públicos deben informar, justificar y explicar, ante la autoridad y la ciudadanía, sus decisiones, funciones y el uso de los fondos asignados, así como los resultados obtenidos” (INFOEM, 2019, p. 10). En este contexto, el fenómeno de las puertas giratorias tensiona las expectativas que recaen sobre el servicio público, en la medida en que puede implicar el aprovechamiento de una posición de poder o de información privilegiada para obtener beneficios que exceden los que legítimamente corresponden a la prestación de servicios personales.

La Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA) configura el abuso de funciones cuando la persona servidora pública ejerce “atribuciones que no tenga conferidas o se valga de las que tenga para realizar o inducir actos u omisiones arbitrarios, con el fin de generar un beneficio para sí o para terceros”. Esta figura se circunscribe, sin embargo,

a conductas realizadas durante el ejercicio del cargo público, por lo que no resulta aplicable, en sentido estricto, a quienes han dejado de desempeñar funciones públicas.

Bajo esta perspectiva, las puertas giratorias no implican necesariamente una transgresión formal del marco jurídico vigente. Es posible actuar conforme a la legalidad y, aun así, influir o haber influido en la toma de decisiones públicas de manera que, una vez concluido el encargo, se favorezcan intereses privados en detrimento del interés general. En consecuencia, los vacíos normativos en la regulación de las puertas giratorias facilitan conductas que, aunque no contravienen expresamente disposiciones legales, generan ventajas indebidas para determinados actores económicos o sociales, lo que afecta la equidad y erosiona la confianza en las instituciones públicas.

**3) Beneficio.** - Desde esta óptica, el abuso inherente a las puertas giratorias se manifiesta cuando una posición pública (presente o pasada) se utiliza como medio para obtener beneficios privados, ya sea mediante información privilegiada, redes de influencia o decisiones favorables a personas o sectores específicos. Este tipo de prácticas contraviene la esencia del servicio público, que debe “evitar que el interés particular prevalezca en la toma de decisiones y guiar a sus receptores hacia un comportamiento orientado a la búsqueda del bien común” (Villoria, 2024, p. 8).

El fenómeno de las puertas giratorias ha generado un debate creciente a nivel internacional, al considerarse una forma de corrupción estructural que compromete la integridad de las decisiones públicas. Aunque, como ya se mencionó, estas prácticas no siempre son ilegales, su potencial para distorsionar la imparcialidad del Estado y erosionar la confianza ciudadana justifica su análisis crítico y la necesidad de marcos regulatorios más estrictos.

¿Qué pasa con los políticos y las empresas privadas? Es la variación de un debate eterno: ¿Quién vigila al vigilante? ¿Cómo sabemos que nuestros políticos no se dejan llevar por relaciones personales para beneficiar a sus iguales en la empresa privada? (Montero, 2016, p. 16)

Una categoría de análisis vinculada a las puertas giratorias es el conflicto de intereses, que ocurre cuando un funcionario público tiene intereses personales que pueden influir en sus decisiones en detrimento del interés público. “Las perspectivas de empleo lucrativo en el sector privado pueden llevar a los reguladores a evitar antagonizar a las empresas que podrían contratarlos posteriormente. Esto puede equivaler a un intercambio intertemporal de compensación” (Wu, 2008).



Al conflicto de interés se le ha tipificado, distinguiendo entre:

Conflictos “reales”, los que efectivamente se producen en el presente o se han producido en el pasado, y “potenciales”, o “aparentes” susceptibles de convertirse en reales si llegan a darse las circunstancias de hecho. Igualmente, los conflictos de intereses pueden ser “ciertos” o “percibidos” como tales por la opinión pública, aunque no tengan existencia real (OCDE , 2004, p. 5).

Esta tipología resulta útil en cuanto permite prevenir, identificar y actuar oportunamente para evitar que el conflicto de intereses impacte en la calidad de vida de la población, al generar corrupción y comprometer la integridad de las dependencias y entidades públicas.

La respuesta ante un conflicto de interés debe ser los valores éticos de la persona, que es o fue servidora pública, así como la moral pública; sin embargo, es posible que esta no aplique en todos los casos, por lo que se deben implementar otras acciones que eviten y sancionen actos que privilegien los intereses particulares sobre los colectivos.

En el año 2003, se firma la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC), en su artículo 8 se establece la obligación de cada Estado parte de:

Establecer medidas y sistemas para exigir a los funcionarios públicos que hagan declaraciones a las autoridades competentes en relación, entre otras cosas, con sus actividades externas y con empleos, inversiones, activos y regalos o beneficios importantes que puedan dar lugar a un conflicto de intereses respecto de sus atribuciones como funcionarios públicos (ONU, 2004, p. 12).

Las puertas giratorias pueden dar lugar a un círculo vicioso en el que los intereses privados tienen más influencia en las decisiones públicas, lo que debilita la confianza ciudadana y aumenta el riesgo de prácticas corruptas. En este sentido, representan un problema clave para la estabilidad de las instituciones democráticas, ya que reflejan la interrelación de intereses entre el poder político y las grandes corporaciones e incluso los intereses de otros Estados. “La elección de cargos centrales en los gabinetes de gobierno e instancias de asesoramiento es también uno de los mecanismos más comunes y con mayor capacidad para introducir intereses particulares en las políticas públicas e intentar su captura” (Cortés e Itrágo, 2018, p. 65).

¿Qué ventajas conlleva la contratación de un exfuncionario público por una organización privada?

Se trata de personas que conocen bien los departamentos ministeriales u organismos reguladores o supervisores “por dentro”, que tienen los contactos adecuados (muy especialmente, con personas del mismo cuerpo funcional, algo nada despreciable en una Administración fuertemente corporativa) y, por último (aunque no menos importante), que suelen ser buenos profesionales, expertos en estas materias. (Álvarez et al. 2017, p. 161)

“Disponer de una red de relaciones personales que coadyuvan a que sea más permeable el acceso a los decisores” (Castillero et al. 2023, p. 205). Es una práctica indebida de algunas corporaciones y grupos de interés que genera ventajas frente a otras empresas y puede atentar contra los procesos deliberativos de asignación de recursos públicos, diseño de políticas públicas y establecimiento de legislación y normatividad, en detrimento del interés general. “Las puertas giratorias de la política se encauzan también, en la etapa liberal, hacía que los consejos de administración de empresas tengan lazos innegables con los poderes públicos del momento” (Jiménez, 2023, p. 65)

Las actuales condiciones geopolíticas han dado origen a la denominada corrupción clásica en la que “el sector privado recurre al soborno y otros métodos y la corrupción estratégica en la que los Estados ... optan por estrategias para influir en políticas públicas al margen del proceso legal de las relaciones diplomáticas y los acuerdos entre Estados”(Dolan, 2024). En ambos casos, el servidor público es vulnerable a incentivos extralegales, ya sea mediante sobornos directos o a través de mecanismos más sutiles como las llamadas puertas giratorias, en las que se le ofrece un cargo lucrativo en el futuro a cambio de decisiones favorables en el presente.

A medida que el mundo enfrenta desafíos económicos y políticos, el tema de las puertas giratorias cobra relevancia tanto en países desarrollados como en emergentes. México no es la excepción; las puertas giratorias también afectan las relaciones entre políticos y élites empresariales, a pesar de las regulaciones, tanto de carácter legal como normativo, y de la creación de códigos de conducta para las personas servidoras públicas.

## Metodología

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, de carácter documental y analítico, orientado al estudio del marco normativo y de las acciones institucionales implementadas para regular el fenómeno de las puertas giratorias en la administración pública federal de México. Este enfoque resulta adecuado para examinar un problema que se manifiesta principalmente a través del diseño jurídico-institucional y de las capacidades formales del Estado para prevenir conflictos de interés y riesgos de corrupción.

El análisis se circunscribe al periodo comprendido entre 2019 y 2025, con el propósito de evaluar las medidas adoptadas en los últimos siete años en el contexto del Sistema Nacional Anticorrupción y de las reformas en materia de responsabilidades administrativas. La selección temporal responde a la necesidad de valorar la evolución reciente del marco normativo y de los mecanismos institucionales vigentes.

Las fuentes de información utilizadas incluyen normas jurídicas nacionales, particularmente la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Responsabilidades Administrativas y sus disposiciones reglamentarias vinculadas; así como literatura académica especializada, tanto nacional como internacional, relativa a la corrupción, los conflictos de interés y la regulación de las puertas giratorias. Asimismo, se incorporaron documentos y marcos normativos comparados de países que han desarrollado mecanismos específicos para la regulación de la movilidad público-privada, con fines ilustrativos y analíticos.

El procedimiento metodológico se estructuró en tres etapas. En primer lugar, se realizó una revisión sistemática de fuentes documentales, con el fin de identificar las disposiciones normativas y las acciones institucionales existentes en México para regular las puertas giratorias. En segundo término, se llevó a cabo un análisis crítico del marco jurídico, orientado a detectar vacíos normativos, debilidades institucionales y limitaciones en los mecanismos de prevención, detección y sanción de conflictos de interés. Finalmente, se desarrolló un ejercicio de análisis comparativo, centrado en experiencias seleccionadas, con el objetivo de identificar buenas prácticas susceptibles de adaptación al contexto mexicano.

El análisis se apoyó en criterios de integridad pública, interés general, prevención de conflictos de interés y responsabilidad institucional, lo que permitió evaluar no solo la existencia formal de las normas, sino también su capacidad para operar como instrumentos efectivos de control. A partir de estos criterios, se formularon propuestas de mejora normativa orientadas a fortalecer el carácter preventivo del marco regulatorio, en particular mediante la atribución de

facultades *ex ante* a los Órganos Internos de Control, el establecimiento de registros públicos y la definición de periodos de enfriamiento diferenciados.

Finalmente, es importante señalar que el estudio presenta limitaciones inherentes a su diseño metodológico. Al tratarse de un análisis documental y normativo, no incorpora datos empíricos ni estudios de caso que permitan medir el impacto real de las puertas giratorias en decisiones administrativas específicas. Asimismo, la limitada disponibilidad de información pública y la ausencia de bases de datos oficiales sistematizadas restringen el alcance del análisis. No obstante, el enfoque adoptado resulta pertinente para cumplir con el objetivo del estudio, al ofrecer una evaluación estructural del marco regulatorio vigente y aportar insumos normativos para el diseño de políticas públicas orientadas a la prevención de la corrupción.

## Análisis de resultados

El movimiento de personas con cargos de responsabilidad entre los sectores público y privado en sí mismo no es negativo e incluso puede ser un mecanismo para crear valor agregado en la contratación de personal; sin embargo, puede derivar en conflictos de interés significativos. Por lo establecido en la legislación de varias jurisdicciones, se denomina “período de enfriamiento”, que es el período durante el cual a funcionarios públicos se les prohíbe participar en actividades de cabildeo/lobby y empleo que podrían constituir un conflicto de intereses”. (OCDE, 2020, p. 152). Al respecto, Blanes et al. (2013) señalan que “por la naturaleza perecedera de los conocimientos y relaciones de los servidores públicos, los periodos de enfriamiento pueden ser muy útiles para “reducir significativamente el atractivo de una carrera en el sector privado”.

El movimiento bidireccional entre el sector público y el privado puede generar conflictos de interés que deriven en prácticas corruptas.

Existe un riesgo muy concreto de que ministros u otros funcionarios públicos otorguen ventajas injustas o indebidas a un sector, una industria o una compañía determinados, a cambio de obtener contratos o empleos lucrativos después de abandonar la administración pública. La utilización de información privilegiada conseguida a través de un empleo en el gobierno, incluidos los contactos personales y profesionales, puede ser puesta en servicio de la industria o una empresa concreta de cara negociaciones políticas, contrataciones públicas y otras interacciones con entidades del sector público (Transparency International, 2010, p. 3).

Las puertas giratorias pueden ir en contra del interés público y menoscabar la confianza de los ciudadanos en la administración pública al implementar políticas públicas que respondan a las necesidades o problemas de un solo particular, de un grupo o de un sector económico, en detrimento del bienestar de las mayorías. En algunos casos la ventaja de quienes practican las puertas giratorias se fundamenta en “contactos políticos, el conocimiento del funcionamiento de la administración o de los organismos reguladores no tanto en la experiencia profesional previa relacionada con el sector y la empresa a la que se incorporan” (Nuez, 2020, p. 152) lo que acrecienta las brechas de oportunidades de contratación pública de aquellos que no participan en estos esquemas, al mismo tiempo que generan la sensación de injusticia.

La situación de conflicto de interés excede la dimensión pecuniaria, ya que se produce ante la existencia de cualquier tipo de interés que influya de manera indebida en el ejercicio del cargo por parte del funcionario público y que permita torcer la decisión pública en favor de un interés particular (Castellani, 2018, p. 52).

Otro enfoque se relaciona con el sector privado, al existir la posibilidad de dañar a los particulares mediante puertas giratorias, al revelar sus patentes, modelos de comercialización o cualquier activo intangible que les otorga ventajas competitivas.

El fenómeno de la puerta giratoria en materia de propiedad intelectual puede ir en detrimento, no solo del secreto empresarial, sino que además puede ocasionar la pérdida de confianza de las sociedades mercantiles en la institucionalidad de los registros de propiedad industrial, registros sanitarios y cualquier otro que represente la divulgación en todo o en parte de información privilegiada que pueda desencadenar la revelación de secretos empresariales y conlleve a una competencia desleal (Ferrer y Vivas, 2021, p. 172).

“Identificar los efectos de las puertas giratorias es un desafío porque la mayoría de los entornos no proporcionan contrafactos observables” (Cornaggia et al., 2016, p.1). Aunque el fenómeno es innegable, su estudio resulta complejo debido al acceso limitado a la información, pues en él confluyen lo público y lo privado, así como derechos como la privacidad y la protección de datos, lo que restringe la evidencia para un análisis riguroso.

En México, es común encontrar ejemplos de transferencia del sector privado al público y viceversa. Algunos casos destacados que han recibido atención mediática incluyen a José Antonio Meade Kuribreña, quien ocupó cargos como secretario de Hacienda, Relaciones Exteriores y Desarrollo Social entre 2011 y 2017, y en 2019 comenzó a trabajar como miembro

del Consejo de Administración de HSBC Holdings. Otro ejemplo es Georgina Kessel Martínez, quien fue secretaria de Energía de 2006 a 2011 y en 2013 fue nombrada consejera independiente de Iberdrola. En ambos casos, el regulador se convirtió en parte del sector privado supervisado.

Los casos más recientes son el de Alfonso Romo Garza, empresario tabacalero, de biotecnología y producción de semillas, y propietario de la casa de bolsa Vector, quien pasó a integrarse al gobierno como Jefe de la Oficina de la Presidencia de la República, de 2018 a 2020. A su salida del gobierno, continuó con su actividad empresarial. Julio Scherer Ibarra, fundador de un despacho de abogados en el que brindaba asesorías jurídicas, pasó a fungir como consejero jurídico del Ejecutivo Federal de 2018 a 2021.

Tanto en países desarrollados, como Estados Unidos y Europa occidental, así como en emergentes, se ha recurrido a la legislación para regular los contactos personales para evitar que se conviertan en conflictos de interés, que fomenten la corrupción, distorsionen la libre competencia y afecten el desempeño del sector público. La regulación de las puertas giratorias es fundamental para prevenir prácticas corruptas. Organismos como la OCDE y Transparencia Internacional han recomendado medidas para mitigar sus efectos negativos sobre la acción estatal y la democracia.

Una cuestión que debe considerarse es la temporalidad en la regulación del conflicto de interés.

Ya que la inexistencia de limitaciones previas al empleo público y posteriores a su finalización genera dos riesgos. Por un lado, la captura de los cargos públicos por intereses privados si no existen regulaciones pre-empleo. Por otro lado, si no existen regulaciones post-empleo, se corre el riesgo de que los funcionarios utilicen su cargo como trampolín para obtener futuros empleos (De Michele y Dassen, 2018, p. 11)

Las acciones gubernamentales y de la propia sociedad organizada deben estar encaminadas a preservar una administración pública que responda a los desafíos de las naciones y se aleje de prácticas que privilegien los intereses de las élites dominantes, por lo que “una política eficaz de gestión de conflictos de intereses es, ante todo, un ente de razón propio de una sociedad madura, democráticamente avanzada” (OCDE, 2004, p. 5). Una regulación clara, estricta y ejecutable del fenómeno de las puertas giratorias resulta fundamental para fortalecer la ética pública, garantizar la neutralidad en la toma de decisiones y avanzar en el combate estructural a la corrupción.

El Estado mexicano tiene que aprovechar las experiencias internacionales, así como las mejores prácticas, para regular de manera eficiente los riesgos derivados de los conflictos de interés asociados a las denominadas puertas giratorias. En este contexto, el propósito del cuadro comparativo es identificar similitudes, diferencias y tendencias regulatorias que permitan extraer lecciones relevantes para el diseño, fortalecimiento del marco normativo mexicano.

En la Tabla 1 se presentan los principales mecanismos de combate a las puertas giratorias en Francia, Estados Unidos, el Reino Unido y España. La selección de estos países se fundamenta, en primer lugar, en que son democracias consolidadas con sistemas jurídicos comparables y una trayectoria significativa en la regulación de la ética pública y de los conflictos de interés. En segundo lugar, estos países han enfrentado explícitamente el fenómeno de las puertas giratorias y han desarrollado instrumentos normativos específicos para su prevención y control. Finalmente, se incluyeron países pertenecientes tanto a tradiciones jurídicas de *civil law* como de *common law*, lo que permite enriquecer el análisis comparado y ampliar el espectro de soluciones regulatorias examinadas.

**Tabla 1**

*Regulación de las Puertas Giratorias en Francia, Reino Unido, Estados Unidos y España*

País	Ley que regula	Instancia	Qué regula la Ley	Mecanismos contra efectos negativos de las puertas giratorias
Francia	Ley n.º 2013-907 de 11 de octubre de 2013 relativa a la transparencia en la vida pública	Alta Autoridad para la Transparencia en la Vida Pública. (Haute Autorité pour la transparence del vie publique, HATVP)	Obligación de declarar intereses y patrimonio para ciertos altos funcionarios, ministros y parlamentarios.	La evaluación obligatoria previa (pantouflage / rétro-pantouflage) requiere que todo alto funcionario o servidor público que quiera incorporarse a una empresa privada informe a la HATVP si su nuevo empleo podría crear un conflicto de intereses. La autoridad puede conceder, poner condiciones o denegar la autorización.

País	Ley que regula	Instancia	Qué regula la Ley	Mecanismos contra efectos negativos de las puertas giratorias
Reino Unido	No existe legislación vinculante, pero hay directrices de conducta.	Advisory Committee on Business Appointments (ACOPA) con funciones solo consultivas e independiente del gobierno.	No existe ley específica, pero hay códigos de conducta que regulan el comportamiento posempleo.	Los ministros y asesores especiales deben solicitar autorización a ACOBA antes de incorporarse al sector privado durante los primeros dos años tras dejar el cargo. Existe una prohibición general de dos años para hacer lobby ante el gobierno por parte de ex servidores públicos.
Estados Unidos	Existen leyes federales y estatales que establecen disposiciones, tales como 18 U.S.C. § 207 – Post-Employment Restrictions for Federal Employees; Lobbying Disclosure Act (1995) y Honest Leadership and Open Government Act	Office of Government Ethics (OGE) y U.S. Department of Justice (DOJ)	Establecen requisitos de divulgación financiera y restricciones posempleo para funcionarios federales	Obligan a que los representantes de intereses privados se registren y reporten sus actividades. Establecen periodos de enfriamiento para ciertos funcionarios del Congreso y del Ejecutivo antes de que puedan trabajar como representantes de intereses privados.
España	Ley 3 de 30 de marzo de 2015, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado Ley 5 de 10 de abril de 2006, de regulación de los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y altos cargos	Oficina de Conflicto de Intereses (OCI).	La primera regula el ejercicio de los altos cargos de la Administración General del Estado, mientras que la segunda aborda los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y altos cargos.	La Ley 3/2015 establece un período de dos años de enfriamiento para exministros, secretarios de estado, altos asesores y cargos públicos antes de que puedan ingresar al sector privado. Por otro lado, la Ley 5/2006 prohíbe intervenir en asuntos relacionados con empresas con las que se tuvo relación hasta dos años antes de asumir un cargo público.

*Fuente: elaboración propia, basada en la Ley n° 2013-907 de Francia; ACOBA del Reino Unido; J. Maskel de EE. UU. y las Leyes 5/2006 y 3/2015 de España.*

Lo antes plasmado permite identificar marcos legales y acciones emprendidas a efecto de combatir las puertas giratorias, que consideramos pueden ser valiosas, en la construcción de medios eficaces en su contra en México. Sin embargo, es preciso mencionar que, a partir



de la experiencia de estas naciones, se puede concluir que la mera existencia de normas no garantiza su eficacia, especialmente cuando se carece de órganos con poder de sanción, los mecanismos son únicamente consultivos o se realizan interpretaciones no estrictas de la ley, o existen excepciones no justificadas.

Las experiencias de Francia y España muestran la importancia de contar con una instancia especializada en conflictos de interés, dotada de facultades claras de supervisión, autorización y, en su caso, sanción. El caso francés evidencia que las evaluaciones previas obligatorias son más eficaces que los esquemas basados exclusivamente en la declaración de intereses o en prohibiciones genéricas. En contraste, el modelo británico, al carecer de una ley vinculante y basarse en recomendaciones, presenta limitaciones en términos de exigibilidad y de cumplimiento efectivo.

Estados Unidos y España muestran que los periodos de enfriamiento son un instrumento central para mitigar el riesgo de captura regulatoria y de uso indebido de información privilegiada. No obstante, ambos sistemas también evidencian que dichos periodos deben diseñarse de manera diferenciada según el nivel jerárquico, el tipo de función desempeñada y el sector regulado.

El modelo estadounidense destaca por la articulación entre las restricciones posempleo y la regulación del *lobby*, mediante obligaciones de registro, divulgación de actividades y sanciones penales y administrativas. Esta combinación permite dar seguimiento al comportamiento de exfuncionarios una vez que actúan como representantes de intereses privados.

En las siguientes líneas se analiza la legislación vigente para el combate a las puertas giratorias en México. La llegada al poder del partido Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA) no modificó el funcionamiento del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), posiblemente debido a la estructura institucional establecida en la reforma constitucional de 2015, que dejó su operación en manos de diversas instancias autónomas y de distintos niveles de gobierno. No obstante, algunos sectores de la sociedad civil y expertos en transparencia han señalado la necesidad de fortalecer su implementación y de mejorar la coordinación entre los órganos encargados de prevenir y sancionar la corrupción. El SNA coordina a las autoridades de los distintos niveles de gobierno en la prevención, detección y sanción de actos de corrupción; sin embargo, no ha abordado específicamente el fenómeno de las puertas giratorias.

Una de las acciones de combate a la corrupción emprendidas por los legisladores de MORENA fue la promulgación de la Ley Federal de Austeridad Republicana (LFAR), publicada en

el Diario Oficial de la Federación (DOF) en noviembre de 2019, la cual tiene por objeto regular y normar el ejercicio del gasto público federal. En ella se abordan explícitamente el conflicto de intereses y el fenómeno de las puertas giratorias. El texto aprobado establece en su artículo 24 que las personas que aspiren a ser servidores públicos “se verán obligadas a separarse legalmente de los activos e intereses económicos particulares que estén relacionados con la materia o afecten de manera directa el ejercicio de sus responsabilidades públicas, y que signifiquen un conflicto de interés” (Congreso de la Unión, 2019). Lo anterior se hace con el propósito de restringir la posibilidad de participar en actos que afecten el interés público.

El siguiente párrafo del referido artículo establecía que:

Los servidores públicos comprendidos en los grupos jerárquicos de mando superior a que se refiere el manual de percepciones previsto en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Gobierno Federal, que por cualquier motivo se separen de su cargo, no podrán ocupar puestos en empresas que hayan supervisado, regulado o respecto de las cuales hayan tenido información privilegiada en el ejercicio de su cargo público, salvo que hubiesen transcurrido al menos diez años.

El párrafo fue invalidado por una sentencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) publicada en el DOF el 2 de septiembre de 2020, por considerarse contrario a la Constitución. Los argumentos se centran en apreciar a la medida como desproporcionada y en que no se tuvo

En consideración para valorar el alcance de esa restricción los efectos nocivos que podría ocasionar la revelación de esa información en ámbitos privados, ni el tiempo durante el cual podría resultar útil para las empresas interesadas, ni las restricciones admitidas por la Constitución para casos análogos, que no superan en ningún caso los cuatro años (Suprema Corte de Justicia de la Nación, 2022).

Lo anterior evidencia que legislar en materia de puertas giratorias implica un análisis profundo en el que se preserven los derechos de las personas para el ejercicio libre de su profesión, al mismo tiempo que se salvaguarden los intereses públicos, pues es preciso evitar que las puertas giratorias generen conflictos de interés que tengan efectos negativos en el acceso a los servicios públicos de calidad y en mejores estados de bienestar para la población.

En las siguientes líneas se analizan disposiciones de la Ley General de Responsabilidades Administrativas de México (LGRA) que contribuyen a combatir las puertas giratorias. Su

aplicación es para toda la república y para todos los poderes, así como para organismos autónomos, lo cual se considera un avance en el establecimiento de mecanismos homologados para combatir la corrupción.

a) La LGRA fue adicionada en 2019 con la fracción XI del artículo 7, que establece la obligación de las personas servidoras públicas de separarse legalmente de intereses económicos que puedan comprometer el ejercicio imparcial de sus funciones, tanto antes del ingreso como durante el año posterior a su egreso del cargo. Esta disposición representa un avance al reconocer legalmente el conflicto de interés pre y posempleo; sin embargo, carece de mecanismos operativos de verificación o de seguimiento sistemático, lo cual limita su eficacia preventiva.

La atribución de sancionar estos incumplimientos recae en los Órganos Internos de Control (OIC) y en los Tribunales de Justicia Administrativa. No obstante, la LGRA no contempla evaluaciones *ex ante* ni procedimientos formales para constatar el cumplimiento de la separación de intereses, salvo la exigencia documental, lo que dificulta su implementación efectiva.

En contraste, la Alta Autoridad para la Transparencia de la Vida Pública en Francia realiza una revisión previa obligatoria en los casos de movilidad público-privada, a fin de determinar si existen riesgos de captura o de aprovechamiento de información privilegiada. Esta figura institucional permite prevenir conflictos antes de que se materialicen, mediante decisiones vinculantes y con autonomía técnica. La ausencia de una figura similar en México evidencia un vacío normativo que debe abordarse mediante la creación de mecanismos preventivos más robustos, como los propuestos en este estudio.

b) La LGRA establece la obligación de que las personas servidoras públicas presenten una declaración de intereses, junto con la de situación patrimonial, la cual se presenta dentro de los 60 días posteriores al ingreso o reingreso al sector público; en el mes de mayo de cada año, por las modificaciones surgidas, y al concluir el encargo, en un plazo de 60 días posteriores. Se presenta ante los Órganos Internos de Control. La omisión de su presentación, sin justificación, origina el requerimiento de esta y la destitución si no se presenta dentro de un plazo de 30 días naturales posteriores al requerimiento. Esto es un elemento que permite dar seguimiento a la actuación del servidor público y, en su caso, formular una investigación por actuación bajo conflicto de intereses.

El formato de la declaración de intereses se publicó en el DOF y entró en vigor en 2019; fue elaborado por el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción. Permite identificar la participación en empresas, asociaciones o sociedades civiles, como las decisiones tomadas en estas, si se ha sido beneficiario de apoyos públicos, si se es representante de un tercero, principales clientes, beneficios recibidos del sector privado y participación en fideicomisos. Además, se establecen requerimientos de información diferenciados según el nivel jerárquico de la persona servidora pública.

El conflicto de intereses no se limita a la persona servidora pública; se extiende a la pareja y a los dependientes económicos, por lo que los formatos contemplan su inclusión. Sin embargo, se considera necesario establecer mecanismos institucionales de seguimiento que permitan detectar y prevenir los riesgos reales o potenciales de conflictos de interés, ya que, en la mayoría de los casos, se convierten en un mero formalismo.

c) En enero de 2025, se publicaron reformas a la LGRA, aplicables tanto a los servidores públicos como a los particulares, en su faceta de proveedores del Estado mexicano, relacionadas con el conflicto de intereses. La primera se vincula con la operación de Códigos de Ética de los servidores públicos, al señalar en el artículo 16 que:

Las Personas Servidoras Públicas deberán observar el código de ética y el de conducta según corresponda, que al efecto sea emitido por las Secretarías o los Órganos Internos de Control, conforme a los lineamientos que emita el Sistema Nacional Anticorrupción, para que en su actuación impere una conducta digna que responda a las necesidades de la sociedad y que oriente su desempeño.

Adicionalmente, la segunda apela a la actuación de los particulares al establecer en el artículo 21 que:

Las Secretarías podrán suscribir convenios de colaboración con las personas físicas o morales que participen en contrataciones públicas, así como con las cámaras empresariales u organizaciones industriales o de comercio, con la finalidad de orientarlas en el establecimiento de mecanismos de autorregulación que incluyan la instrumentación de controles internos y un programa de integridad que les permita asegurar el desarrollo de una cultura de la ética, honestidad y buenas prácticas en su organización.

Los códigos de conducta son herramientas útiles para seguir, especialmente al pasar del sector privado al público o viceversa, ya que facilitan “disipar cualquier sospecha o duda sobre la pulcritud del proceso de decisiones, generando una actuación libre de suspicacias en cuanto al tráfico de influencias y favores, así como al uso de información privilegiada” (Aldeguer, 2017, p. 1). Es pertinente hacer “una llamada de atención para que las organizaciones revisen claramente sus áreas de riesgo y comprueben que los comportamientos socializadores de la corrupción o las prácticas no éticas están controlados y suficientemente combatidas” (Villoria, 2024, p.18), en sus códigos de conducta. Por lo tanto, se considera apropiado agregar directrices para la emisión del código de ética mencionado en el art. 16 de la LGRA, así como el concepto de la transición del sector público al privado y viceversa.

A pesar de que algunas disposiciones contenidas en la LGRA pueden contribuir a regular las puertas giratorias, se considera necesario establecer disposiciones específicas que contengan mecanismos claros y sistemáticos para supervisar la transición entre el sector público y el privado, y viceversa, como las que existen en los casos internacionales analizados. Por ello, se considera que el marco vigente resulta insuficiente para evitar conflictos de interés estructurales y garantizar la neutralidad de las decisiones públicas. Se propone:

1. Incluir un capítulo específico en la LGRA sobre puertas giratorias, que establezca definiciones, obligaciones, restricciones y sanciones claras para las personas servidoras públicas que cambien de sector.
2. Facultar expresamente a los Órganos Internos de Control (OIC) para realizar una evaluación previa de posibles conflictos de interés al momento de ingresar o egresar del servicio público. Esta evaluación deberá constatar, en su caso, la eliminación o la gestión adecuada de dichos conflictos.
3. Crear un registro público de movilidad entre sectores, en el que las personas servidoras públicas deberán informar a su OIC correspondiente sobre su incorporación a empresas privadas, detallando su cargo, la empresa y la relación con sus funciones públicas anteriores.
4. Establecer periodos obligatorios de enfriamiento para determinados cargos públicos, cuyos plazos dependerán del nivel jerárquico y del grado de influencia del cargo ocupado. Durante ese periodo, la persona no podrá trabajar en sectores directamente regulados o beneficiados por sus decisiones.

Estas medidas fortalecerían el marco legal actual al convertir principios preventivos en obligaciones concretas y verificables, cerrando espacios para la discrecionalidad y la simulación.

Otro mecanismo para enfrentar los efectos negativos de las puertas giratorias es la gestión de riesgos de corrupción, definida como “un modo de administración que busca reducir la probabilidad de un episodio de corrupción, disminuir sus impactos y, en consecuencia, favorecer el cumplimiento de la misión organizacional” (Biderbost et al., 2020, p. 221). Este mecanismo puede funcionar como una forma de prevenir el fenómeno de las puertas giratorias. En México, las instituciones públicas cuentan con los Comités de Control y Desempeño Institucional (COCODI), que pueden e incluso deben integrar matrices específicas para monitorear los riesgos asociados a dicho fenómeno, tales como el uso indebido de información confidencial o la influencia impropia en los procesos de toma de decisiones.

La regulación de las puertas giratorias pasa por un “aspecto público que se basa en principios como la independencia, la judicialización de los procedimientos y la transparencia y el interno de la regulación, que implica la autorregulación, el derecho indicativo y la informalidad” (Avril y Korkea-aho, 2025). Ambos son necesarios y complementarios.

## Conclusiones

Si bien el fenómeno de las puertas giratorias puede generar beneficios, como el intercambio de conocimientos y capacidades entre los sectores público y privado, el análisis realizado confirma que, en ausencia de una regulación clara y exigible, dicha movilidad representa un riesgo significativo para la integridad pública. Sin mecanismos efectivos de prevención y control, las puertas giratorias pueden facilitar conflictos de interés, el uso indebido de información privilegiada y la captura de decisiones públicas por intereses privados, con efectos negativos sobre la confianza ciudadana y el interés general.

A partir de un análisis documental del marco normativo y de las acciones institucionales implementadas en la administración pública federal mexicana durante los últimos siete años, este estudio identifica vacíos regulatorios y debilidades en la implementación del sistema anticorrupción que limitan la capacidad preventiva del Estado frente a este fenómeno. En este sentido, el artículo contribuye a cubrir una carencia en la literatura nacional, al ofrecer una evaluación sistemática del diseño institucional vigente y de sus insuficiencias, desde una concepción amplia de la corrupción que trasciende la ilegalidad formal y enfatiza los principios de integridad, ética pública y responsabilidad institucional.

La experiencia comparada demuestra que es posible conciliar la movilidad laboral con la protección del interés público cuando existen mecanismos efectivos de regulación y supervisión. Modelos como el del Reino Unido, con periodos obligatorios de enfriamiento, o el de Francia, donde una autoridad independiente evalúa *ex ante* los riesgos de conflicto de intereses, evidencian la importancia de contar con instrumentos preventivos vinculantes y con capacidad real de ejecución.

Con base en estos hallazgos, el artículo sostiene la necesidad de avanzar hacia una reforma integral de la Ley General de Responsabilidades Administrativas que incorpore atribuciones *ex ante* a los Órganos Internos de Control para identificar y gestionar conflictos de interés, establezca un registro público obligatorio del tránsito de exservidores públicos al sector privado, defina periodos de enfriamiento diferenciados según el nivel jerárquico y fortalezca los mecanismos de vigilancia y sanción. La efectividad de estas medidas dependerá no solo de su reconocimiento normativo, sino también de su aplicación rigurosa, del seguimiento institucional continuo y de una voluntad política genuina para garantizar su cumplimiento.

Finalmente, este estudio presenta limitaciones propias de su enfoque normativo y documental, al no incorporar evidencia empírica ni estudios de caso que permitan medir el impacto concreto de las puertas giratorias en la toma de decisiones públicas. Asimismo, la comparación internacional se limita a un número reducido de países. Estas limitaciones abren líneas de investigación futura orientadas a análisis empíricos, estudios sectoriales y evaluaciones de la efectividad real de los mecanismos de control, que permitan profundizar en el diseño de políticas públicas más eficaces para la prevención de la corrupción asociada a las puertas giratorias.

## Referencias

- Ackerman, S. R. (2006). Introduction and overview. En S. R. Ackerman (Ed.), *International handbook on the economics of corruption*. Edward Elgar Publishing.
- Aldeguez, B. (2017). Ética y cabildeo: registros públicos y códigos de conducta. *Revista de Administración Pública*, 52(3), 125–136. <https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/08/rap144.pdf>
- Álvarez, S., Royo, M., Cuenca, M., de la Nuez, E., Sánchez, F., Gomá, I., Gomá, F., Rodríguez, F., y Tena, R. (2017). *Contra el capitalismo clientelar*. Ediciones Península.
- Assemblée nationale et le Sénat. (2013). *Loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique*. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028056315>

- Avril, L., y Korkea-aho, E. (2025). Administration as usual? Revolving doors and the quiet regulation of political ethics. *Journal of European Public Policy*, 32(10), 2463–2490. <https://doi.org/10.1080/13501763.2024.2410922>
- Biderbost, P., Boscán, G., y Rochin, N. (2020). Gestión de riesgos de corrupción en el sector público ante la administración de desastres. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 76, 215–236. <https://revista.clad.org/ryd/article/view/204/407>
- Biderbost, P., Boscán, G., y Rochin, N. (2024). Corrupción estatal y género: efectos diferenciados en el contexto latinoamericano. *CUPEA Cuadernos de Política Exterior Argentina*, 140. <https://doi.org/10.35305/cc.140.226>
- Blanes i Vidal, J., Draca, M., y Fons-Rosen, C. (2013). Revolving door lobbyists. *American Economic Review*, 103(7), 3731–3748.
- Brezis, E., y Cariolle, J. (2014). *The revolving door indicator: Estimating the distortionary power of the revolving door*. <https://www.u4.no/publications/the-revolving-door-indicator-estimating-the-distortionary-power-of-the-revolving-door>
- Castellani, A. (2018). Lobbies y puertas giratorias. *Nueva Sociedad*, 276, 48–61. <https://www.nuso.org/articulo/lobbies-y-puertas-giratorias/>
- Castellano, J. (2017). *Estudios sobre las puertas giratorias en la Oficina General del Estado y papel de la Oficina de Conflictos*. Fundación Hay Derecho. [https://hayderecho.com/wp-content/uploads/2017/04/Estudio-sobre-Puertas-Giratorias\\_Vconsolidada-2.pdf](https://hayderecho.com/wp-content/uploads/2017/04/Estudio-sobre-Puertas-Giratorias_Vconsolidada-2.pdf)
- Castillero, E., Moreno, A., y Castillo, A. (2023). Transparencia y gobierno: puertas giratorias en España. *Revista Española de la Transparencia*, 201–229. <https://revistatransparencia.com/ojs/index.php/ret/article/view/295/378>
- Congreso de la Unión. (2016). *Ley General de Responsabilidades Administrativas*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.gob.mx/indesol/documentos/ley-general-de-responsabilidades-administrativas-marco-normativo>
- Congreso de la Unión. (2019). *Ley Federal de Austeridad Republicana*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.gob.mx/indesol/documentos/77154>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2025). <https://www.diputados.gob.mx/Leyes-Biblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Cornaggia, J., Cornaggia, K., y Xia, H. (2015). Revolving doors on Wall Street. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2150998>
- Cortes Generales. (2006). *Ley 5/2006 de 10 de abril, de regulación de los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración General del Estado*. Boletín



- Oficial del Estado. <https://www.boe.es/eli/es/l/2006/04/10/5/con>
- Cortes Generales. (2015). *Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado*. Boletín Oficial del Estado. [http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-3444](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-3444)
- Cortés, H., e Itriago, D. (2018). *El fenómeno de la captura: desenmascarando el poder*. Oxfam Intermón.
- De Michele, R., y Dassen, N. (2018). *Conflicto de intereses: Desafíos y oportunidades para implementar un sistema efectivo de prevención y control*. <https://doi.org/10.18235/0001362>
- Dobson Phillips, R., Dávid-Barrett, E., y Barrington, R. (2025). Defining corruption in context. *Perspectives on Politics*. <https://doi.org/10.1017/S153759272400286X>
- Dolan, C. (2024). El mito de la corrupción estratégica. <https://europeandemocracyhub.epd.eu/the-myth-of-strategic-corruption/>
- Ferrer, N., y Vivas, J. (2021). La puerta giratoria y su impacto en la protección del secreto empresarial. *Revista Electrónica de Derecho Administrativo Venezolano*, 20, 165–176. <https://cidep.online/ojs/index.php/redav/article/view/17/redav-20-05-pdf>
- Fung, A., y Thompson, D. (2024). Conflict of interest in government: Avoiding ethical and conceptual mistakes. *Governance*, 38(1). <https://doi.org/10.1111/gove.12870>
- Gründler, K., y Potrafke, N. (2019). Corruption and economic growth: New empirical evidence. *European Journal of Political Economy*. [https://www.ifo.de/DocDL/wp-2019-309-gruendler-potrafke-corruption-growth\\_0.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/wp-2019-309-gruendler-potrafke-corruption-growth_0.pdf)
- Guerrero, O. (2019). *Principios de administración pública*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Hajnal, Á., Bartha, A., y Martin, J. P. (2025). Varieties of corruption? A typology of country-level corruption patterns using fuzzy-set ideal type analysis. *Political Studies Review*. <https://doi.org/10.1177/14789299251335227>
- INFOEM. (2019). *El ABC de la rendición de cuentas*. Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México. [https://www.infoem.org.mx/doc/publicaciones/ABC\\_rendicionCuentas.pdf](https://www.infoem.org.mx/doc/publicaciones/ABC_rendicionCuentas.pdf)
- Jiménez Asensio, R. (2023). *Instituciones rotas: Separación de poderes, clientelismo y partidos en España*. Cometa.
- Kotanidis, S. (2014). *Rules on revolving doors in the EU: Post-mandate restrictions on members of EU institutions and parliamentarians in member states*. <https://epthinktank.eu/2024/04/29/rules-on-revolving-doors-in-the-eu-post-mandate-restrictions-on-members-of-eu-institutions-and-parliamentarians-in-member-states/>

- Montero, L. M. (2016). *El club de las puertas giratorias*. La Esfera de los Libros.
- Nuez, E. de la. (2020). Las carreras políticas y el tránsito entre lo público y lo privado. *Nueva Revista*, 151–163. [https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/14507/NR%20173\\_NUEZ.pdf](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/14507/NR%20173_NUEZ.pdf)
- OCDE. (2004). *La gestión de los conflictos de intereses en el servicio público*. Ministerio de Administraciones Públicas.
- OCDE. (2020). *Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2020*. <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>
- OECD. (2024). *Anti-corruption and integrity outlook 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/968587cd-en>
- ONU. (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción*. [https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications\\_unodc\\_convention-s.pdf](https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf)
- Srihadiastuti, R., y Ekananda, M. (2024). Corruption, public debt, political years, and economic growth in democratic developing countries. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 10(2), 197–210. <https://doi.org/10.32697/integritas.v10i2.1264>
- Suprema Corte de Justicia de la Nación. (2022). *Acción de inconstitucionalidad 139/2019*. Diario Oficial de la Federación. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5663351&fecha=02/09/2022](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5663351&fecha=02/09/2022)
- Tawiah, V. Z. (2024). Effect of corruption on green growth. *Environment, Development and Sustainability*, 26, 10429–10459. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03152-w>
- The Advisory Committee on Business Appointments. (2025). <https://www.gov.uk/government/organisations/advisory-committee-on-business-appointments>
- Transparency International. (2010). *Reglamentar el fenómeno de las puertas giratorias*. [https://images.transparencycdn.org/images/TI-Working\\_Paper\\_Revolving\\_doors\\_5\\_November\\_2010\\_doc\\_Spanish.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/TI-Working_Paper_Revolving_doors_5_November_2010_doc_Spanish.pdf)
- Villoria, M. (2024). Conflictos de valores, límites cognitivos y malas prácticas organizativas como riesgos para la utilidad de los códigos éticos en la administración pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 36, 7–21. <https://doi.org/10.24965/gapp.11331>
- Wu, I. (2018). Who regulates phones, television, and the internet? What makes a communications regulator independent and why it matters. *Perspectives on Politics*. <https://www.cambridge.org/core/journals/perspectives-on-politics/article/abs/who-regulates-phones-television-and-the-internet-what-makes-a-communications-regulator-independent-and-why-it-matters/91BB-5165051FAB50412AF03B93C241E7>

## Acerca de la autora

### Alicia Eguía Casis

Destacada académica e investigadora mexicana, doctora en finanzas públicas por la Universidad Veracruzana. Su labor profesional se centra en la docencia y la investigación sobre el desarrollo de las MIPYMES, la sostenibilidad y los criterios ASG. Es autora de diversos libros y artículos científicos que analizan los estímulos fiscales y la previsión social. Además, contribuye al fortalecimiento de las ciencias administrativas como miembro de comités editoriales internacionales de revistas especializadas en contaduría.

#### Cómo citar este artículo:

Eguía Casis, A. (2026). Regular las puertas giratorias en México: un análisis crítico de las acciones institucionales recientes. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (94), 226-252. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n94.a493>

