

Este documento ha sido traducido por la Biblioteca del Congreso de la República con fines meramente informativos para los usuarios de la institución. «Esta es una traducción no oficial de la obra original del inglés al español. La exactitud del texto traducido no ha sido verificada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)».

Título del documento:

Texto en inglés: *Preventing and Managing Conflicts of Interest in the Public Sector Good Practices Guide**

N° de páginas: 124

<https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/Preventing-and-Managing-Conflicts-of-Interest-in-the-Public-Sector-Good-Practices-Guide.pdf>

Fecha de publicación: julio 2020

Español: *Guía de buenas prácticas para prevenir y gestionar los conflictos de intereses en el sector público.*

N° de páginas:

Institución:

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización internacional cuya misión es diseñar mejores políticas para una vida mejor. Su objetivo es promover políticas que favorezcan la prosperidad, la igualdad, las oportunidades y el bienestar para todas las personas. Tiene 60 años de experiencia y conocimientos para preparar mejor el mundo de mañana. En colaboración con gobiernos, responsables de políticas públicas y ciudadanos, trabaja para establecer estándares internacionales y proponer soluciones basadas en datos empíricos a diversos retos sociales, económicos y medioambientales. La OCDE es un foro único, un centro de conocimientos para la recopilación de datos y el análisis, el intercambio de experiencias y de buenas prácticas. Asesora en materia de políticas públicas y en el establecimiento de estándares y normas a nivel mundial en ámbitos que van desde la mejora del desempeño económico y la creación de empleo al fomento de una educación eficaz o la lucha contra la evasión fiscal internacional.

Derechos de autor: Se autoriza la reproducción y traducción del Material con fines comerciales y no comerciales dentro de los límites establecidos. En caso de una traducción, le pedimos añadir el siguiente descargo de responsabilidad: «Esta traducción no ha sido creada por la OCDE y no debe considerarse una traducción oficial de la OCDE. La calidad de la traducción y su coherencia con el texto original de la obra son responsabilidad exclusivamente del autor o autores de la traducción. En caso de discrepancia entre la obra original y la traducción, sólo se considerará válido el texto de la obra original»

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA

Prevenir y gestionar los conflictos de intereses en el sector público

Elaborada a pedido del Grupo de Trabajo Anticorrupción del G20 por el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)

GRUPO DEL BANCO MUNDIAL

ORGANIZACIÓN PARA LA
COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO
ECONÓMICOS

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES
UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL
DELITO

Acerca de esta Guía

La presente Guía fue preparada a pedido del Grupo de Trabajo Anticorrupción del G20 (ACWG) bajo la Presidencia del G20 de Argentina en el año 2018. La Guía se ha enriquecido con aportes y ejemplos, y con la revisión y el debate de los proyectos de resolución en las reuniones plenarias del G20, copresididas por Argentina y Francia en 2018, y por Japón y México en 2019.

Esta Guía pretende ser un recurso para que los políticos, los profesionales y la sociedad civil fortalezcan las regulaciones y los sistemas de conflicto de intereses. Asimismo, ilustra las experiencias y buenas prácticas en materia de gestión y prevención de los conflictos de intereses de los países del G20 y de otros países, basándose en la experiencia y los conocimientos del Banco Mundial, la OCDE y la UNODC.

Esta Guía complementa los Principios de Alto Nivel del G20 para prevenir y gestionar los conflictos de intereses en el sector público, adoptados por el Grupo de Trabajo Anticorrupción del G20 en 2018. Cada capítulo de esta Guía comienza identificando los respectivos Principios de Alto Nivel, que se abordarán en cada sección. En el Anexo 1, se podrá encontrar la lista completa de los Principios de Alto Nivel. En el Anexo 3 se presentará una lista de ejemplos complementarios de las prácticas de los países del G20 en materia de prevención y gestión de conflictos de intereses. Dicha lista se actualizó en diciembre de 2019 y no pretende ser exhaustiva.

Agradecimientos

Esta Guía ha sido elaborada conjuntamente por un equipo de autores del Banco Mundial, la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo Económicos (OCDE), y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), dirigida por Alexandra Habershon (Banco Mundial), Carissa Munro, Felicitas Neuhaus (OCDE), Tim Steele y Constantine Palicarsky (UNODC).

La dirección y la orientación estuvieron a cargo de Steve Zimmermann, Ahmadou Moustapha Ndiaye y Jim Anderson (Banco Mundial); Irène Hors y János Bertók (Dirección de Gobernanza Pública de la OCDE); y Giovanni Gallo y Brigitte Strobel-Shaw (UNODC).

Entre el equipo de autores y expertos técnicos del Banco Mundial se encuentran Jane Ley, Dmytro Kotliar, Laura Pop, Ivana Maria Rossi y Catherine Greene. Se encargaron de la publicación Alina Frederieke Koenig, Lara Saade, Nick Nam y Budy Wirasmo.

Contenido

Acerca de esta guía	2
Agradecimientos	2
Abreviaturas y acrónimos	6
1. Normas de conflicto de intereses - Definición y aplicación del enfoque	7
Corrupción y conflictos de intereses: Normas internacionales	7
Definición de los conflictos de intereses	8
Gestión de los conflictos de intereses: Métodos y herramientas	9
Formas de abordar los conflictos de intereses aparentes, potenciales y reales	10
Ámbito de aplicación de la normativa sobre conflictos de intereses	11
Estrategias para evaluar la aplicación, el funcionamiento y la pertinencia de las políticas en materia de conflicto de interés	12
2. Tipos de conflictos de intereses - Comprender las prioridades de los países	13
Categorías de conflictos de intereses	13
Identificación de funciones y conductas de alto riesgo: el punto de partida para abordar los conflictos de intereses	14
Tipologías de situaciones de conflicto de interés	19
3. Acuerdos institucionales para gestionar los conflictos de intereses: ¿Quién se encarga?	24
Modelo 1: Un organismo principal en cada sector del gobierno podría encargarse de gestionar el sistema de conflictos de intereses	26
Modelo 2: El sistema de conflictos de intereses es administrado por una agencia central, que cuenta con funcionarios especialistas en ética en cada ministerio u organismo del gobierno	27
Modelo 3: Un organismo principal y especializado para todos los poderes del Estado	29
Modelo 4: Una entidad centralizada con oficinas satélite a nivel local	30
4. Abordar las principales áreas de riesgo - empleo posterior a la función pública y toma de decisiones públicas	32
Las Buenas prácticas para gestionar los conflictos de intereses en situaciones de empleo previo y posterior a la función pública	33
Salvaguardar el interés público y garantizar la integridad en la toma de decisiones	40
5. Crear una cultura organizativa abierta para identificar y gestionar los conflictos de intereses	46
Crear una cultura organizativa abierta para fomentar la comunicación y el compromiso en torno a la gestión de conflictos de intereses	46
6. Gestionar los conflictos de intereses - Uso de las declaraciones financieras	51
Por qué utilizar las declaraciones financieras para la gestión de los conflictos de intereses	52
Cuándo y cómo utilizar la información financiera	53
Qué información incluir para que sea útil en la gestión de los conflictos de intereses	58
Enfoques para la revisión y verificación de la información financiera	63
7. Crear concientización, desarrollar capacidades y compromiso en los sistemas de conflictos de intereses	65
Sensibilización y creación de capacidades para movilizar las políticas de conflicto de interés	65
¿Cuáles son los retos más comunes que encuentran los países al momento de crear concientización y capacidades para prevenir y gestionar los conflictos de intereses?	66
¿Qué oportunidades pueden aprovechar los países para concientizar y desarrollar capacidades y compromiso?	66
8. Soluciones para los distintos tipos de conflictos de intereses	73
9. Respuestas a conflictos de intereses: Aplicación de las sanciones y trato de los daños causados	76
Análisis de las sanciones por infringir los conflictos de intereses	77

10. Datos y análisis para apoyar las políticas, la prevención, la gestión y la detección de los conflictos de intereses	86
¿Cómo el análisis de datos puede ayudar a prevenir y detectar los conflictos de intereses?	86
Retos comunes en la recopilación y el análisis de datos	87
Datos y prevención: Verificación de datos para detectar posibles conflictos de intereses en la contratación pública (Ejemplo de caso: Rumanía)	88
Diagnóstico de las prioridades de los países mediante encuestas y recopilación de datos. (Ejemplos de casos: México y Vietnam)	89
Presentación electrónica de las declaraciones financieras: Una forma de mejorar los datos y el análisis para apoyar la prevención y detección de conflicto de interés	90
Anexo 1. Principios de alto nivel del G20 para prevenir y gestionar los «conflictos de intereses» en el sector público	92
Anexo 2. Orientaciones complementarias de la OCDE para el capítulo 4	96
Anexo 3. Ejemplos seleccionados de prácticas nacionales del G20	103
Bibliografía	125

Figuras

Figura 1	Modelo 1: Un organismo de conflictos de intereses en cada sector del gobierno	27
Figura 2	Modelo 2: El sistema de conflictos de intereses es administrado por una agencia central, que cuenta con funcionarios especialistas en ética en cada departamento o ministerio	28
Figura 3	Modelo 3: Un organismo principal en cada sector del gobierno podría encargarse de gestionar el sistema de conflictos de intereses	30
Figura 4	Modelo 4: Una agencia centralizada con oficinas satélite a nivel local	31
Figura 5	Periodo de reflexión en el empleo posterior en el servicio público	35
Figura 6	Cuatro estrategias complementarias contra los riesgos de influencia indebida	41
Figura 7	Nivel de declaración y disponibilidad pública de la información sobre intereses privados en la OCDE y algunos otros países (2015)	52

Tablas

Tabla 1	Cómo los funcionarios públicos pueden ser influenciados por individuos y grupos de interés especiales	40
Tabla 2	Opciones para gestionar la participación de las partes interesadas a fin de garantizar la integridad en la toma de decisiones	42
Tabla 3	Categorías de información encontrada en los formularios de declaración (% de países)	62
Tabla 4	Datos recopilados en los formularios de integridad de Rumanía	88
Anexo 2	Tabla 1. Principios de la OCDE sobre el empleo posterior a la función pública	96
Anexo 2	Tabla 2. Opciones para gestionar la participación de las partes interesadas a fin de garantizar la integridad en la toma de decisiones	97
Anexo 2	Tabla 3. Marco para la transparencia y la integridad en los grupos de presión	99
Anexo 2	Tabla 4. Ejemplos de medidas para mitigar la influencia basada en la transparencia	102
Anexo 3	Ejemplos seleccionados de prácticas nacionales del G20 (comunicados por los miembros del ACWG)	103

Recuadros

Recuadro 1	La contratación pública plantea un alto riesgo de conflictos de intereses, que puede abordarse imponiendo restricciones a las actividades de determinados funcionarios públicos y sistemas de detección de riesgos basados en datos	16
Recuadro 2	Ejemplos de riesgos de conflictos de intereses en las decisiones de contratación y nombramiento que las regulaciones intentan abordar	18
Recuadro 3	Ejemplos de restricciones en la ejecución de contratos públicos	20
Recuadro 4	Normativa sobre la recepción de regalos en Corea del Sur y Singapur	22
Recuadro 5	Ejemplo de restricciones legales, que abordan los conflictos de intereses en los casos de las puertas giratorias	38
Recuadro 6	Procedimientos laborales basados en los méritos en la administración pública de Australia	45
Recuadro 7	Acciones concretas que los directivos pueden llevar a cabo para fomentar la confianza y mostrar su liderazgo en materia de integridad: Directrices sobre lugares de trabajo positivos y productivos, Nueva Gales del Sur, Australia	49
Recuadro 8	Ejemplo de una herramienta para desarrollar las habilidades de los altos directivos, a fin de gestionar proactivamente los conflictos de intereses	50
Recuadro 9	Ejemplo de procedimientos que utilizan la información financiera para gestionar los conflictos de intereses: Estados Unidos	54
Recuadro 10	Apoyar a los funcionarios públicos a aplicar las normas de integridad mediante publicaciones de asesoramiento	67
Recuadro 11	Orientación sobre conflictos de intereses en Argentina	68
Recuadro 12	Programas de capacitación en Estados Unidos	68
Recuadro 13	Formación especializada y obligatoria en materia de integridad para los funcionarios especialistas en contratación pública en Alemania	69
Recuadro 14	Código de conducta en materia de contratación pública en Canadá	71

Abreviaciones y Acrónimos

ANAC	Autoridad Nacional Anticorrupción (Italia)
APIP	Auditor Interno del Gobierno (Indonesia)
APS	Servicio Público Australiano
AR&BR	Ley para prevenir y erradicar la Corrupción de 2012 y Regulación ministerial del Ministro de Reforma Administrativa y Burocrática (Indonesia)
BIOS	Oficina Nacional de Integridad (Países Bajos)
BPKP	Agencia de Supervisión de Finanzas y Desarrollo (Indonesia)
CCOIN	Red Canadiense de Conflictos de Intereses
CSPL	Comité de Normas de la Vida pública (Reino Unido)
COI	Conflicto de interés
DAEO	Funcionario designado por la agencia para los asuntos de ética (Estados Unidos)
DPTI	Departamento de Planificación, Transporte e Infraestructura (Gobierno de Australia del Sur)
GI	Inspectoría del gobierno (Vietnam)
HLP	Principios de Alto Nivel
HRM	Gestión en materia de Recursos Humanos
INVE	Red Interdepartamental de Valores y Ética (Canadá)
KPK	Comisión de Erradicación de la Corrupción (Indonesia)
LAN	Agencia de la Administración del Estado (Indonesia)
NAZAHA	Comisión Nacional Anticorrupción (Arabia Saudí)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OGE	Oficina de Ética del Gobierno (EE.UU.)
APP	Asociación Público-Privada
RPC	República Popular China
SAMA	Autoridad Monetaria de Arabia Saudita
SOE	Empresas públicas
SPIP	Regulación del gobierno sobre el Sistema de control interno (Indonesia)
CNUCC	Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

1. Normas sobre conflictos de intereses

Definición y aplicación del enfoque

Principio 1	Los países del G20 deberían establecer normas de conducta específicas, coherentes y operativas para los funcionarios públicos. Estas normas deberían brindar una descripción clara y realista de las circunstancias y relaciones que podrían generar una situación de conflicto de interés. Asimismo, deberían seguir impulsando el entendimiento y el compromiso de los funcionarios públicos para a) servir al interés público, y b) evitar cualquier influencia indebida de intereses privados que pudiera comprometer las decisiones en las que participan de manera oficial.
Principio 2	Los países del G20 deberían seguir considerando la necesidad de establecer normas de conducta adicionales para aquellos funcionarios públicos que trabajan en áreas de alto riesgo, donde se refleja la naturaleza específica de estos puestos, la exposición a los riesgos de conflicto de interés y las expectativas del público.
Principio 3	Los países del G20 deberían establecer medios claros para desarrollar, aplicar y actualizar las políticas en materia de conflicto de interés a un nivel adecuado en el sector público. La implementación, la eficacia y la pertinencia de las políticas en materia de conflictos de intereses deberían revisarse periódicamente, utilizando un enfoque basado en la evidencia. Los países del G20 también deberían considerar la posibilidad de consultar a las partes interesadas pertinentes (incluyendo el sector privado y la sociedad civil), desarrollar y revisar sus políticas de conflicto de interés. Se podría considerar la designación de uno o más organismos especiales, que se encarguen de supervisar los sistemas de prevención y gestión de conflictos de intereses.

Corrupción y conflictos de intereses: Normas internacionales

La corrupción se relaciona directamente con la eficacia de las instituciones gubernamentales y es capaz de destruir la confianza del público hacia las instituciones del Estado. La comunidad internacional ha reconocido los peligros que plantean la corrupción, y ha reaccionado adoptando varios instrumentos jurídicos regionales y mundiales al respecto. La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción¹ (CNUCC) es el instrumento jurídico universal, que aborda la prevención y la penalización de la corrupción, así como la cooperación internacional en materia de lucha contra la corrupción y la recuperación de activos. El artículo 7(4) de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción exhorta a los Estados parte a procurar adoptar, mantener y fortalecer los sistemas destinados a promover la transparencia y a prevenir los conflictos de intereses.²

¹ Adoptada el 31 de octubre del 2003 por Resolución 58/4 de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Suscrita entre el 9 y 11 de diciembre de 2003 en Mérida, México y se encuentra en vigencia desde el 14 de diciembre de 2005. A partir de junio del 2020, CNUCC cuenta con 187 partes.

² El artículo 8 (5) estipula que los Estados Partes procurarán 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 empleos, inversiones, activos y regalos o beneficios importantes que puedan dar lugar a un conflicto de intereses respecto de sus atribuciones como funcionarios públicos; y el artículo 12(2) imponer «restricciones apropiadas, durante un período razonable, a las actividades profesionales de ex funcionarios públicos o la contratación de funcionarios públicos en el sector privado tras su renuncia o jubilación, cuando esas actividades o esa contratación estén directamente relacionadas con las funciones desempeñadas o supervisadas por esos funcionarios públicos durante su permanencia en el cargo». CNUCC (2004).

El Grupo de Trabajo Anticorrupción del G20 ha adoptado Principios de Alto Nivel sobre la prevención de los conflictos de intereses. Esta Guía de Buenas Prácticas acompaña a dichos Principios.

Además de la CNUCC, muchas otras organizaciones han desarrollado normas relacionadas con la gestión de conflictos de intereses y los riesgos que éstos plantean. El Consejo de Europa cuenta con algunos ejemplos notables, la Recomendación de la OCDE de 2003 sobre las Directrices para gestionar conflictos de intereses en el sector público, y la normativa de la Unión Europea sobre los conflictos de intereses en materia de contratación pública en la Directiva 2014/24/UE³.

El Principio Rector 10 de los Veinte Principios Rectores para la lucha contra la corrupción del Consejo de Europa⁴ (1997) recomienda que los Estados promuevan la elaboración de instrumentos apropiados, como los códigos de conducta, que estipulan el comportamiento esperado de los funcionarios públicos. En la Recomendación 10 (2000), el Consejo de Europa abordó, además, el conflicto de interés mediante la adopción del Código de Conducta para funcionarios públicos, adoptada por el Comité de Ministros del Consejo de Europa el 11 de mayo de 2000 y la exposición de motivos⁵.

El artículo 8 del Código de Conducta para funcionarios públicos estipula que el funcionario público no deberá permitir que sus intereses privados entren en conflicto con su cargo. Tiene como responsabilidad evitar tales conflictos de intereses, ya sean reales, potenciales o aparentes.

El artículo 13 del Código establece su propia definición de conflicto de interés y formula las obligaciones de los funcionarios públicos relacionadas con la gestión de los conflictos de intereses. El artículo 15 señala que el funcionario público no deberá participar en ninguna actividad o transacción o asumir algún cargo o función, ya sea remunerada o no, que sea incompatible o desmerezca el correcto desempeño de sus funciones como funcionario público o que le impida ejercerlas, y deberá solicitar la aprobación previa para poder desempeñar una actividad externa.

Definición de conflictos de intereses

Las jurisdicciones definen el conflicto de interés de forma diferente, pero suelen presentar los siguientes elementos:

- **Funcionario público:** Los individuos contemplados califican como funcionarios públicos según el derecho interno del país;
- **Acción oficial:** El individuo contemplado realiza una acción al desempeñar sus actividades oficiales, incluyendo la toma de decisiones o participación en el proceso oficial de deliberación, acciones o recomendaciones para actuar
- **Interés privado:** El funcionario contemplado, u otras personas –incluyendo las entidades jurídicas- vinculadas con él, tiene un interés privado, normalmente de carácter pecuniario, que puede verse afectado por la acción oficial.

Los elementos opcionales de la definición incluyen a veces el deber público, la confianza del público o el requerimiento de normas específicas en la legislación, que infringirá como consecuencia del conflicto de interés.

Los conflictos de intereses pueden surgir en todos los entornos y, a veces, independientemente de la voluntad del funcionario público. Toda persona tiene intereses privados. Sin embargo, los funcionarios tienen el deber de servir al interés público y de tomar decisiones, utilizando criterios objetivos y de manera imparcial.

³ Unión Europea (2014).

⁴ Unión Europea (1997).

⁵ Unión Europea (2000).

Las Directrices de la OCDE para gestionar los conflictos de intereses en el servicio público⁶ brindan la siguiente definición: *un conflicto de interés representa un conflicto entre el deber público y los intereses privados de un funcionario público, cuando el funcionario público tiene a título particular intereses privados que podrían influir indebidamente en la forma correcta de ejercicio de sus funciones y responsabilidades oficiales.*

Dicho conflicto de interés, teniendo en cuenta la tendencia natural de los seres humanos a hacer lo que es bueno para uno mismo y su familia, puede llevar a que el funcionario actúe algunas veces pensando en su propio interés, en lugar de servir al ciudadano.

Si no se gestiona adecuadamente y se deja sin resolver, un conflicto de interés puede conllevar a la corrupción. Como se desprende de la definición anterior, en caso de situaciones de conflicto de interés, los intereses privados de los funcionarios públicos pueden influir indebidamente en el proceso de toma de decisiones.

Los conflictos de intereses pueden conducir fácilmente a conductas indebidas y corruptas, como el abuso de funciones: *«...la realización u omisión de un acto, en violación de la ley, por parte de un funcionario público en el ejercicio de sus funciones, con el fin de obtener un beneficio indebido para sí mismo o para otra persona o entidad⁷.»*

El artículo 13 del Código del Consejo de Europa ofrece otra definición de conflicto de interés: una situación en la que el funcionario público tiene un interés privado, que pueda influir, o parezca influir, en el desempeño imparcial y objetivo de sus funciones. El interés privado del funcionario público incluye cualquier ventaja para sí mismo, su familia, sus parientes cercanos, sus amigos y las personas u organizaciones con las que tenga o haya tenido relaciones comerciales o políticas. Además, incluye cualquier responsabilidad, ya sea financiera o civil, relacionada con ello.

Gestión de conflictos de intereses: Métodos y herramientas

Los conflictos de intereses suelen estar regulados por:

- La legislación general en materia de función pública,
- Códigos de conducta/ética,
- La legislación penal,
- La legislación especializada en lucha contra la corrupción.

Independientemente si las leyes específicas contemplan normas en materia de conflictos de intereses, es importante que sean claras y no estén sujetas a diferentes interpretaciones y estén respaldadas por material de orientación (véase el Capítulo 7).

Algunos países adoptan leyes específicas sobre conflictos de intereses que contienen definiciones, procedimientos para prevenir, revelar y gestionarlos, así como procedimientos para investigar e imponer sanciones disciplinarias, administrativas o penales.

Las normas generales de conducta para los funcionarios públicos suelen figurar en las normas del sector público, que son obligatorias para todos ellos. Por lo general, forman parte de la legislación en materia de función pública y los códigos generales de conducta de la administración pública.

Además, las normas de conducta específicas, como las adaptadas al Poder Judicial, parlamento, organismos públicos o grupos específicos de funcionarios públicos (por ejemplo, los nombrados por

⁶ OCDE (2003).

⁷ CNUCC (2004), art. 19

razones políticas) están comprendidas en la legislación sectorial, las normas disciplinarias de la organización o los códigos de conducta para ese grupo de funcionarios.

A menudo, los países, que reconocen el hecho de que ciertos cargos, profesiones o sectores son más proclives a posibles actos de corrupción, imponen normas de conducta individuales y exigen requisitos de divulgación a los funcionarios que participan en contrataciones, procedimientos de licencias o que trabajan en aduanas o se encargan de la aplicación de la ley (véase el Capítulo 4).

Formas de abordar los conflictos de intereses aparentes, potenciales y reales

El conflicto de interés como una situación

Todos los funcionarios públicos tienen intereses privados, como participaciones financieras externas, relaciones familiares y amicales, y relaciones con antiguos empleadores y clientes. Con el tiempo, estos intereses aparecen y desaparecen, cambian y evolucionan. En general, la simple existencia de estas lealtades, compromisos e intereses financieros no representan un problema por sí mismos. Sin embargo, cuando se convoca a un funcionario público a participar en una acción oficial que puede afectar estos intereses privados, se produce una situación de conflicto de interés que puede socavar la credibilidad y programas del Gobierno. Antes de ese hecho, los conflictos de intereses son meramente potenciales.

Comprender plenamente que los conflictos de intereses se producen en situaciones concretas en las que las actividades oficiales se cruzan con intereses privados, permite a los países anticipar las circunstancias en las que los conflictos de intereses potenciales pueden convertirse en conflictos de intereses reales, y poder abordarlos antes de que se presenten. Este enfoque hace posible que los países y los funcionarios públicos consideren cómo abordar y gestionar proactivamente los conflictos de intereses de manera que promueva mejor el interés público.

A menudo, para lograr este fin, se exige a los funcionarios la obligación de declarar cualquier conflicto de interés y, en caso se lo ordenara su superior o un organismo del sector público correspondiente, se deberá aplicar una estrategia de gestión como la recusación, la destitución, o incluso la dimisión de sus funciones para mitigar el riesgo de corrupción o de pérdida de confianza. En muchos casos, se pide a los países también a instituir procesos y mecanismos para ayudar a los funcionarios públicos a evitar los conflictos de intereses. Los países también deben contar con mecanismos para considerar el efecto potencial de un conflicto de interés real o aparente en cualquier situación particular y considerar si es apropiado autorizar a un empleado a participar pese a tener un conflicto de interés.

Prevención frente a disuasión

Definir un conflicto de interés, como una situación que necesita manejo para asegurar que dicho conflicto no se convierta en corrupción, requiere de un enfoque para prevenirlo, lo que suele implicar que los funcionarios públicos divulguen de manera obligatoria los posibles conflictos de intereses y la aplicación de políticas y procedimientos de gestión de conflictos de intereses⁸.

Este enfoque suele complementarse con restricciones específicas, como la prohibición o limitaciones para la aceptación de dádivas y atenciones, en la actividad política y la participación en organizaciones sin fines de lucro o actividades empresariales ajenas a la función pública, lo que también se conoce como «incompatibilidades».

⁸ Para mayor información y ejemplos de prácticas, véase el documento de referencia preparado por la Secretaría de la CNUCC para el Grupo de Trabajo sobre Prevención: CAC/COSP/WG.4/2018/2 Prevención y gestión de los conflictos de intereses (artículo 7, párrafo 4, de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción).
https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup4/2018-September-6-7/V1804122_E.pdf

En las jurisdicciones donde la atención se centra en detectar, investigar y sancionar los conflictos de intereses reales como un delito disciplinario, administrativo o penal, el delito de conflicto de interés es muy similar a otros delitos de corrupción, como el abuso de funciones. La complejidad y variedad de situaciones que pueden dar lugar a un conflicto de interés, y las cargas administrativas asociadas con la aplicación de medidas anticorrupción, señalan la importancia de políticas y procedimientos preventivos como forma de concientizar a los funcionarios públicos sobre sus responsabilidades y de ofrecer oportunidades para resolver los conflictos antes de que se produzcan.

Ámbito de aplicación de la normativa sobre conflictos de intereses

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción estipula en su artículo 2 (b) la siguiente definición de funcionario público:

- (i) toda persona que ocupe un cargo legislativo, ejecutivo, administrativo o judicial de un Estado Parte, ya sea designado o elegido, permanente o temporal, remunerado u honorario, sea cual sea la antigüedad de esa persona en el cargo,
- (ii) toda persona que desempeñe una función pública, incluso para un organismo o una empresa pública, o que preste un servicio público, según se defina en el derecho interno del Estado Parte y se aplique en la esfera pertinente del ordenamiento jurídico de ese Estado Parte;
- (iii) toda otra persona definida como «funcionario público» en el derecho interno de un Estado Parte. No obstante, a efectos de algunas medidas específicas incluidas en el capítulo II de la presente Convención, podrá entenderse por «funcionario público» toda persona que desempeñe una función pública o preste un servicio público según se defina en el derecho interno del Estado Parte y se aplique en la esfera pertinente del ordenamiento jurídico de ese Estado Parte.⁹

Los Principios de Alto Nivel del G20 utilizan el término funcionario público de forma genérica, permitiendo a cada país definir el término y aplicarlo en concordancia con sus leyes nacionales y el contexto del sector público, teniendo en cuenta la definición de funcionarios públicos de la CNUCC.

La regulación de los conflictos de intereses suele centrarse en los funcionarios de la administración pública, permitiendo así la regulación especial de la conducta de los funcionarios elegidos.

Existen notables diferencias en las prácticas nacionales para definir la calidad de un funcionario público y para diferenciar a los funcionarios públicos, como una categoría especial, del personal contratado de conformidad con las normas laborales generales o del personal designado por razones políticas. A menudo, los funcionarios se diferencian del personal contratado bajo otras formas de contrato por el hecho de que son de carrera, han sido nombrados según un procedimiento especial y tienen un estatus especial con derechos y obligaciones específicas.

Otros funcionarios de la administración pública, que no están contemplados en la legislación de la función pública, pueden estar regulados por normas generales de conflicto de intereses o por códigos especiales, con requisitos similares a los de la función pública.

Por lo general, los funcionarios elegidos (como los parlamentarios, los asesores políticos y los ministros, así como los jueces y fiscales), están sujetos a procedimientos separados y se les pide hacer declaración de bienes e intereses. Además, deben cumplir con efectuar una rendición de cuentas mucho más estricta que los funcionarios ordinarios.

⁹ CNUCC (2004).

La familia inmediata de los funcionarios públicos también debe cumplir con las normas en materia de conflictos de intereses. El enfoque general que define a la familia inmediata incluye a su cónyuge, así como a sus hijos (cuando viven con él o tienen una edad inferior a la definida legalmente).

Algunos países, en función del contexto y de las tradiciones jurídicas, amplían el alcance de la regulación, incluyendo a otros dependientes, las parejas que no están legalmente casadas o las personas relacionadas con el funcionario.

Estrategias para evaluar la aplicación, el funcionamiento y la pertinencia de las políticas en materia de conflictos de intereses

Existen muy pocos ejemplos de países, donde la aplicación de las políticas en materia de conflicto de interés está sujeta a evaluación o seguimiento. Por lo general, el seguimiento del régimen de conflicto de intereses se lleva a cabo como parte de las prácticas habituales de los organismos responsables de la gestión de los conflictos de intereses de los funcionarios públicos o, en los casos en que las políticas de conflicto de interés están integradas a las prácticas operativas cotidianas de las organizaciones del sector público, como parte de los procesos regulares de cada organización.

La evaluación de los regímenes de conflicto de intereses puede llevarse a cabo en el contexto de la aplicación de las estrategias nacionales de lucha contra la corrupción, una vez se hayan aplicado dichas estrategias. Si bien, en general, se recomienda que se realicen revisiones periódicas de la aplicación de los códigos de conducta de los funcionarios públicos, a fin de asegurarse de que siguen siendo pertinentes y de que el personal los aplica. Sin embargo, esto rara vez se cumple en la práctica.

2. Tipos de conflictos de intereses

Comprender las prioridades de los países

Principio 2	Los países del G20 deberían seguir considerando la necesidad de establecer normas de conducta adicionales para los funcionarios públicos, que trabajan en áreas de alto riesgo, que reflejen la naturaleza específica de estos puestos, la exposición a los riesgos de conflicto de interés y las expectativas de la ciudadanía.
Principio 4	Los países del G20 deberían identificar las actividades y funciones «de riesgo» que crean mayores riesgos de conflicto de interés y establecer medidas preventivas adecuadas. Los países del G20 deberían determinar respuestas organizativas eficaces a través, según proceda, de organismos especializados de conflicto de interés y/o funcionarios competentes dentro de cada organización. Los países del G20 deberían prestar especial atención a salvaguardar el interés público en la contratación, el nombramiento y ascenso de los funcionarios públicos. Se debería realizar un trámite especial, según corresponda, a fin de evaluar y resolver los conflictos de intereses antes de que los individuos asuman funciones públicas, así como de establecer restricciones apropiadas después de la contratación, como los periodos de reflexión.
Principio 6	Los países del G20 deberán garantizar que se establezcan políticas, procesos y procedimientos de gestión eficaces para prevenir y gestionar los conflictos de intereses en la toma de decisiones públicas, a fin de salvaguardar el interés público y evitar influencias indebidas. Dichos procedimientos podrían incluir controles internos y de la gestión, la prestación de asesoramiento ético sobre la aplicación de las políticas de conflicto de interés en circunstancias específicas, la recusación de la toma de decisiones, según proceda, el uso de acuerdos éticos y otros tipos de acuerdos, como la revisión de las declaraciones de intereses, a fin de mitigar posibles conflictos de intereses.
Principio 7	Los países del G20 deberán establecer mecanismos, como la divulgación de intereses para los miembros de los consejos de administración, comités consultivos y grupos de expertos, con el fin de evitar que influyan indebidamente en el proceso público de toma de decisiones.

Categorías de conflictos de intereses

Si bien los sistemas jurídicos varían, todas las tipologías de conflictos de intereses se definen en dos categorías: conflictos de intereses financieros o no financieros.

- **Conflictos de intereses financieros:** implica un interés pecuniario. El funcionario público, un miembro de su familia o sus allegados pueden obtener beneficios económicos o evitar pérdidas económicas.
- **Conflictos de intereses no financieros:** se presenta cuando el interés privado es de naturaleza no pecuniaria. El interés puede surgir respecto a relaciones personales, afiliaciones o vínculos, u otro tipo de participación que pudiera comprometer la toma de decisiones objetiva del funcionario.

Otra clasificación común que es útil para determinar si el conflicto de interés es real, potencial o aparente.

- Un conflicto de interés real implica una situación, en la que el interés privado del funcionario ya entra en conflicto con su deber de actuar a favor del interés público.
- Un conflicto de interés potencial implica una situación, en la que el interés privado del funcionario aún no entra en conflicto con su deber de actuar en pro del interés público, pero puede hacerlo en el futuro. La probabilidad de que un conflicto de interés potencial se convierta en uno real depende de los tipos de funciones que el funcionario público desempeña y del tipo de interés privado implicado.
- Un conflicto de interés aparente implica una situación, en la que el interés privado del funcionario parece estar en conflicto con su deber de actuar en pro del interés público, aunque este no sea el caso. La mayoría de los sistemas de gestión de conflictos de intereses requieren que se evite la percepción de conflictos de intereses, pues puede mermar la confianza del público y prevenir un conflicto de interés real.

Un conflicto de interés puede clasificarse según las dos categorías antes mencionadas, por lo que puede ser, por ejemplo, un conflicto de interés financiero real o un conflicto de interés no financiero potencial.

Identificación de funciones y conductas de alto riesgo: el punto de partida para abordar los conflictos de intereses

El objetivo de los Principios de Alto Nivel es ayudar a los países a centrarse en los elementos fundamentales que deben abordarse al momento de definir las normas y desarrollar los sistemas para prevenir y gestionar los conflictos de intereses (COI). Se trata de principios básicos: el enfoque de un país es más eficaz cuando se adapta a los riesgos específicos de los COI. Una vez identificados esos riesgos, un país puede establecer sus prioridades para abordarlos y diseñar sistemas adecuados de gestión de los COI. Este capítulo analiza los factores que se consideran o deberían considerarse para identificar las funciones y los procesos del Gobierno, que son de alto riesgo para los conflictos de intereses (COI). Además, este capítulo revisa brevemente los diferentes tipos de conflictos de intereses, definidos como intereses financieros o no financieros, actividades y relaciones de los funcionarios públicos que pueden crear conflictos reales o aparentes debido a los cargos o funciones oficiales que desempeñan¹⁰.

Los sistemas eficaces diseñados para la prevención y la gestión de los COI deben adherirse a los principios jurídicos y a las estructuras de gobernanza nacionales, y tener en cuenta los elementos del contexto local. Los procesos, que podrían suponer un riesgo muy grave de conflictos de intereses en un país (o subjurisdicción dentro de un país), pueden representar un riesgo menor en otro.

Procesos del Gobierno de alto riesgo

Existen procesos, procedimientos y decisiones, que generan un mayor riesgo de que se presenten situaciones de conflicto de interés, o en los que un conflicto de interés por parte de un funcionario público produciría un mayor riesgo de daño al interés público. Por lo general, las áreas de alto riesgo son comunes en todos los países. Suelen implicar oportunidades para el ejercicio de discrecionalidad en las decisiones en las que hay un gasto público importante: la responsabilidad de la asignación de recursos públicos, incluyendo la concesión de permisos o licencias, o en el contexto de la aplicación de la ley y el sector de la justicia en general. Muchos países también se enfrentan al reto fundamental de gestionar los conflictos de intereses en el tema de la contratación y la selección de funcionarios y empleados públicos.

¹⁰ Es importante señalar que las áreas y los comportamientos de alto riesgo son específicos del contexto y su identificación puede requerir un diagnóstico de los comportamientos y problemas locales de los COI y su prevalencia en un contexto determinado. Esto puede hacerse, por ejemplo, mediante encuestas de referencia o una revisión de los casos de COI. (Véase capítulo 10).

Una vez identificadas las áreas de riesgo, es importante establecer prioridades para abordarlos. No todas las áreas de riesgo requieren las mismas políticas para prevenir o gestionar los conflictos de intereses, ni siquiera dentro de las áreas de riesgo es siempre necesario utilizar las mismas técnicas para gestionarlos. Hay ciertas acciones o tipos de comportamientos que, aunque no sean adecuados, no tendrán consecuencias graves o duraderas y, por tanto, podrían no requerir tanta regulación formal o aplicación de la ley como otras áreas de mayor riesgo.

En general, los procesos del Gobierno de alto riesgo para los COI incluyen la contratación pública, la concesión de licencias o permisos, la regulación, el nombramiento y la contratación de funcionarios públicos y el sector justicia.

Contrataciones públicas

Por lo general, un proceso de contratación pública implica gran discrecionalidad en varias etapas: al decidir en qué y dónde gastar los fondos públicos, al establecer determinadas especificaciones para el contrato, al llevar a cabo el proceso de licitación, la adjudicación del contrato, la supervisión de la ejecución del contrato y la contabilidad final. Si bien la imparcialidad en todo el proceso de contratación es importante, los procesos de evaluación de ofertas y adjudicación tienden a ser las etapas más proclives a los COI. Un ejemplo claro de un COI financiero se presentaría cuando un funcionario en contrataciones con un interés personal en uno de los licitadores decidiera a quién se le adjudicaría el contrato. Un ejemplo de un COI no financiero, que tiene la posibilidad de influir en un funcionario en contrataciones se presenta cuando un pariente o un amigo cercano es propietario de una empresa que está entre los licitadores. En algunas jurisdicciones, existiría un conflicto de interés si a ese mismo funcionario público se le ofrece también un puesto de trabajo en una de las empresas licitadoras y sigue participando en el proceso (capítulo 4).

La transparencia, o la falta de ella, en el proceso de licitación desempeña un papel importante en la prevención/gestión adecuada del COI. La publicación de los criterios de selección y evaluación, así como la justificación de la adjudicación del contrato, es una buena práctica que permite a los competidores una mejor oportunidad de participar adecuadamente en el proceso de contratación, y a la sociedad civil y a los medios de comunicación de participar en la supervisión pública de las decisiones respecto a la contratación¹¹.

Establecer y reforzar un requisito de divulgación *ad hoc* y de recusación inmediata por un posible COI para todos los funcionarios, que participen en cualquier etapa de un proceso de contratación es también una buena práctica, que ayudará a proteger el proceso de contratación del COI a medida que avanza. La notificación temprana y la recusación también permitirán que otro funcionario pueda determinar a tiempo la mejor manera de gestionar el conflicto de interés en el futuro.

Además de la recusación y las divulgaciones *ad hoc*, una buena práctica para prevenir el COI en los procesos de contrataciones públicas es tener un registro o una declaración de intereses de los funcionarios que tienen influencia en las decisiones. Otra práctica útil es establecer ciertas reglas, que se centren en la composición del comité de evaluación en materia de contrataciones específicas¹². Asignar las tareas de evaluación de ofertas y adjudicación a diferentes funcionarios públicos también puede ser

¹¹ OCDE (2016).

¹² Argentina aplicó una norma de este tipo orientada a prevenir posibles conflictos de intereses en la compra de libros escolares. Los miembros del comité responsable de la adquisición de libros escolares debían presentar una declaración en la que se diera a conocer su historial académico y experiencia laboral como profesores, los cargos que ocuparon en entidades públicas y privadas, las publicaciones, las relaciones con empresas editoriales (empleo, propiedad, etc.), y las fuentes de los derechos de autor. Esta información se hizo pública, y los miembros del comité que tenían posibles conflictos de intereses fueron excluidos del proceso de adquisición.

útil para evitar el COI. El simple hecho de publicar los nombres de los funcionarios encargados de la adjudicación de los contratos también puede contribuir con la transparencia del proceso y ayudar a prevenir y gestionar los COI.¹³ El uso de sistemas de contratación electrónica ha brindado mayores oportunidades para la transparencia y verificación de la información de manera útil, a fin de prevenir y detectar los posibles conflictos de intereses. (Véase el capítulo 8 para más ejemplos). Además de los mecanismos de control, los estudios sobre comportamiento han demostrado que es útil que las decisiones sobre los procesos de los gobiernos vayan acompañadas de herramientas de arquitectura de elección, que ayuden a influir en la toma de decisiones y restrinjan los posibles conflictos de intereses.

Empresas estatales y asociaciones público-privadas

Las empresas estatales y las asociaciones público-privadas, que no estén sujetas a las mismas regulaciones, al igual que otros contratos públicos, presentan diferentes riesgos de posibles COI. En consecuencia, al momento de identificar áreas de alto riesgo de COI, es importante revisar la normativa, los acuerdos institucionales y las prácticas de contratación de las empresas estatales y de las asociaciones público-privadas, a fin de identificar las tipologías de COI, que deben ser abordadas por las herramientas de prevención y gestión de los COI.

Recuadro 1. La contratación pública plantea un alto riesgo de conflicto de intereses, que puede abordarse imponiendo restricciones a las actividades de determinados funcionarios públicos y sistemas de detección de riesgos basados en datos

Rumanía: Para prevenir los conflictos de intereses en la contratación pública, el gobierno rumano ha desarrollado un sistema informático integrado, que genera banderas rojas que advierten al jefe de la autoridad contratante de posibles conflictos de intereses antes de que se adjudique un contrato. El sistema se basa en información de contratación electrónica y detecta automáticamente si los participantes en la licitación son familiares o mantienen algún tipo de relación con los funcionarios de la autoridad contratante. El sistema elabora una calificación de riesgo para cada licitación. Estas predicciones se basan en la información de las declaraciones de bienes de los funcionarios públicos y en los datos de los licitadores. (Véase el capítulo 9.)

España: La Ley española que regula los conflictos de interés (Ley 3/2015) se centra, entre otras cosas, en la contratación pública. Prohíbe a los miembros del Gobierno y a los altos funcionarios, incluidos los que participan en la contratación, ejercer o desempeñar cualquier otro cargo durante su mandato, salvo excepciones muy limitadas. La referida Ley también exige que un funcionario de alto rango se abstenga de participar en los procesos de contrataciones relacionados con cualquier empresa con la que él o sus familiares y amigos cercanos tengan intereses personales. Esta Ley se complementa con la Ley de Contratos del Sector Público (Ley 9/2017), que prohíbe a los funcionarios en materia de contrataciones públicas intervenir en cualquier proceso de contratación si tienen un interés financiero, económico o personal directo o indirecto. Asimismo, prohíbe a las empresas contratar con la administración si algún alto cargo público o miembro del gobierno tiene una participación del 10% o más en la empresa.

Indonesia: El Reglamento Presidencial n.º 54 de 2010 de Indonesia contiene una serie de disposiciones, que estipulan una conducta ética y la integridad en el proceso de contrataciones. Dichas disposiciones abarcan a los funcionarios públicos, que participan en el proceso de contratación pública, así como a las personas que deseen suministrar bienes y servicios. Para evitar los conflictos de intereses, se requiere que cada funcionario, que se encargue del proceso de contratación pública, debe firmar un pacto de integridad donde exprese su compromiso frente a cualquier acto de corrupción, colusión y nepotismo. El reglamento y su modificación también prohíben que un proveedor

¹³ Esta es una práctica que se lleva a cabo en México, por ejemplo, donde se revela el nombre del funcionario público, que adjudica el contrato.

participe en la contratación pública si dicha participación genera un conflicto de interés. Además, prohíbe a cualquier funcionario público, no sólo los funcionarios encargados de las contrataciones, participar como proveedor en una contratación pública, a menos que dicho funcionario tenga un permiso.

Italia: La Autoridad Nacional Anticorrupción de Italia (ANAC) es un organismo administrativo independiente, que tiene por objetivo prevenir la corrupción en el sector público, las filiales y las empresas controladas por el Estado, que también tiene poderes reguladores. Ha adoptado recientemente directrices sobre los conflictos de intereses. Estas directrices aclaran algunas disposiciones del Código de Contratos Públicos relacionados con los conflictos de intereses en los procesos de contrataciones públicas. En particular, pretenden ayudar en la detección, prevención y resolución de los conflictos de intereses en los procedimientos de licitación, promoviendo normas de comportamiento y la difusión de buenas prácticas, a fin de reducir las cargas de las entidades contratantes y las entidades que participan en los procesos de contrataciones públicas. La legislación tiene en cuenta los riesgos específicos en el contexto de los contratos públicos, incluidos los posibles riesgos de interferencia ilegal, y pretende proteger la competencia leal.

Concesión de licencias y permisos

Si bien los conflictos de intereses en la concesión de algunos tipos de licencias y permisos pueden no causar un daño significativo, algunos pueden causar un daño a largo plazo al interés público. Por ejemplo, una licencia de funcionamiento de un restaurante es muy importante para su propietario y posiblemente para la salud de los ciudadanos que pueden comer allí, pero una licencia para extraer recursos naturales (que generen contaminantes), puede tener un efecto más significativo en el interés público y debe sopesarse al momento de evaluar los riesgos y establecer las prioridades de gestión.

Si las licencias y los permisos son de naturaleza muy técnica (como en el caso de las industrias extractivas), se requiere de un grupo limitado de funcionarios con formación y conocimientos necesarios para evaluar la solicitud y un número limitado de expertos del sector privado que puedan representar a los solicitantes de los permisos/licencias. Se puede presentar un riesgo similar en las pequeñas naciones insulares, por ejemplo, donde -sin una gestión adecuada frente a posibles conflictos de intereses que pudiesen surgir, las mismas personas podrían participar tanto en la concesión de la solicitud de una licencia como en el asesoramiento del receptor final de la misma. En estos casos, existe el riesgo de que el proceso de concesión de licencias o permisos no siga una base objetiva y meritosa. En estos contextos, un COI también puede surgir de una conexión personal o familiar que influya en la concesión de licencias. Por ejemplo, si un ministro interfiere en la adjudicación de una licencia de exploración y su esposa es la propietaria de una empresa que probablemente solicite o licite la licencia, representaría un evidente COI potencial, que requeriría una acción preventiva.¹⁵

Al igual que con la contratación pública, una forma de prevenir y mitigar el COI en la adjudicación de licencias y permisos es desarrollar un sistema que ayude a identificar los vínculos o relaciones que pueden generar riesgos significativos de un COI. Se debería verificar una lista pública de titulares de licencias y permisos con los intereses declarados por los funcionarios públicos que intervienen en el proceso. Exigir a los funcionarios que aseguren no tener un COI al conceder una licencia o un contrato es una forma de reforzar las normas y el comportamiento, y un medio para apoyar la aplicabilidad de las sanciones administrativas, en caso de que no tengan un conflicto de interés.

¹⁵ «License to Drill: A Manual on Integrity Due Diligence for Licensing in Extractive Sectors», Votava, Cari L; Hauch, Jean, p. 13

Regulación

Dado que los reguladores toman decisiones que afectan directamente a las inversiones públicas en los diferentes sectores, así como a las normas que rigen la prestación de servicios y las actividades del sector privado en los diferentes sectores, una práctica frecuente y buena es prohibir que los reguladores tengan intereses financieros o relaciones fiduciarias con los miembros u organizaciones que representan a los miembros de los sectores que regulan.

Nombramiento y contratación de funcionarios públicos

La contratación y el nombramiento de funcionarios públicos que tengan conexiones familiares o personales, pertenezcan a un grupo social o étnico, o cuenten con un criterio distinto de las cualificaciones, socava la competencia y la percepción de imparcialidad del personal de la administración pública. La selección y contratación de familiares es un tema que preocupa en muchos países, independientemente de su tamaño o desarrollo económico. Dado que se trata de un tema que se plantea habitualmente, muchos sistemas de conflictos de intereses engloban o se apoyan en sistemas de administración de recursos humanos que tienen normas específicas sobre el nombramiento de parientes o amigos cercanos o la aceptación de beneficios a cambio de un nombramiento.

Recuadro 2. Ejemplos de riesgos de conflictos de intereses en las decisiones de contratación y nombramiento que las regulaciones intentan abordar

Restricciones para los funcionarios públicos en China: En caso de existir la relación de cónyuge, ascendencia lineal, consanguinidad colateral de tres generaciones, o afinidad estrecha entre funcionarios, las personas en cuestión no podrán asumir puestos inmediatamente subordinados al mismo jefe en la misma organización ni ocupar puestos con una relación de superioridad y subordinación inmediata, ni ejercer trabajos de organización, recursos humanos, investigación disciplinaria, supervisión e inspección de auditoría y finanzas en el órgano en el que uno de los interesados ocupa el puesto principal. (Ley de funcionarios públicos de China, 2005).

Restricciones para los funcionarios públicos en Bulgaria: No se podrá nombrar a una persona como funcionario público cuando esté en subordinación jerárquica directa de gestión y control con su cónyuge, pariente de ascendencia directa, pariente de ascendencia colateral hasta el cuarto grado inclusive, o pariente por matrimonio hasta el cuarto grado. (Ley de funcionarios públicos, 1999).

Restricciones para los funcionarios públicos en Croacia: Los funcionarios no podrán ofrecer un empleo o cualquier otro beneficio a cambio de algún regalo o promesa de regalo. Los funcionarios no podrán influir en la asignación de puestos de trabajo o contratos. (Ley de Prevención de Conflictos de Intereses, 2011).

Restricciones para los funcionarios en Polonia: Los funcionarios deben ser neutrales e imparciales en el desempeño de sus funciones: no se debe permitir ninguna sospecha de unificación de intereses privados con públicos y, en temas administrativos, el funcionario no debe cometer discriminación entre las personas y no debe ser influenciado por las relaciones derivadas de la familia, amistad, trabajo o pertenencia. No puede haber una relación de subordinación entre los cónyuges o personas afines y los funcionarios. (Código de Ética de la Función Pública, 2002; Ley de la Función Pública, 2008).

Restricciones para los funcionarios públicos en Corea: Queda terminantemente prohibido que un funcionario público de alto rango pueda influir de manera indebida en el organismo donde trabaja, las instituciones bajo su jurisdicción o en una institución afiliada para que contraten a un miembro de su familia. Se prohíbe que un funcionario público encargado de la gestión de personal pueda influir indebidamente en su organismo para que contrate a un familiar. Se prohíbe que un funcionario

público encargado de la dirección, supervisión, regulación o apoyo de una institución afiliada pueda influir indebidamente en el organismo afiliado para que contrate a su familiar. (Código de Conducta para funcionarios públicos, Decreto Presidencial n.º 28587, 16 de enero de 2018).

Aplicación de la ley

Las decisiones de investigar, iniciar acciones administrativas, civiles o penales contra un individuo, y adjudicar dichas acciones pueden plantear un alto nivel de riesgo de conflictos de intereses, dependiendo del sistema. La mayoría de los temas relacionados con la aplicación de la ley implican específicamente a las partes identificables y los efectos sobre las partes son directos. Por lo general, un sistema judicial libre de conflictos de intereses reales o aparentes es fundamental para que los ciudadanos puedan confiar en su gobierno, así como para la percepción de la adhesión de un país al Estado de Derecho. Abordar los conflictos de intereses para aplicar la ley es tan importante como en otros aspectos de la gobernanza. Sin embargo, es un área donde es necesario que se adapte el sistema de gestión de conflictos de intereses a las funciones correspondientes. Debido a la preocupación por la independencia del Poder Judicial, el sistema de gestión de conflictos de intereses de los jueces suele estar separado del de otros funcionarios públicos.

Tipologías de situaciones de conflicto de interés

Si bien las áreas de alto riesgo para los COI descritas anteriormente son comunes en todos los países, los riesgos -los intereses o actividades que pueden crear potenciales conflictos de intereses- pueden variar ampliamente en los países, sectores y subregiones.

Asimismo, existen importantes variaciones en el riesgo, según las funciones y responsabilidades de cada funcionario. Comprender a quién o qué puede afectar, positiva o negativamente, el desempeño de las funciones de un funcionario público, marca una diferencia significativa en cualquier análisis de conflicto. Por ejemplo, un funcionario cuyas funciones consisten en regular las empresas de comunicaciones no tendría ningún conflicto de interés, pues es propietario de una parte de una granja familiar. En cambio, ese mismo interés podría generar un conflicto potencial o real para un inspector agrícola. Es importante señalar que los conflictos de intereses no suelen ser un interés o una actividad específica, sino más bien el resultado de un conflicto entre los deberes que el funcionario público tiene que cumplir y sus intereses y actividades privadas.

Ante la falta de prohibiciones específicas sobre la propiedad de ciertos intereses o ciertas actividades, por ejemplo, la propiedad de acciones en una empresa regulada por el regulador o el desempeño de un cargo en una empresa con fines de lucro, hay algunos intereses y actividades comunes que pueden dar lugar a tipologías de COI. Los tipos más comunes de estos intereses, actividades y relaciones incluyen:

Intereses y actividades externas del funcionario público

Como se ha señalado anteriormente, las tipologías de COI incluyen intereses financieros y no financieros, así como actividades remuneradas y no remuneradas. Los intereses financieros incluyen, pero no se limitan a, la propiedad de empresas, ya sea de manera directa o a través de acciones y participaciones, los derechos de usufructo en un fideicomiso u otras propiedades, la propiedad de bienes inmuebles y bienes personales que generen ingresos, las cuentas por cobrar y por pagar, el trabajo externo por cuenta propia o por cuenta ajena.

Las actividades externas que pueden crear conflictos de intereses con las funciones públicas incluye aquellas donde el funcionario público tiene obligaciones fiduciarias (por ejemplo, como fideicomisario o

como funcionario o director de una organización sea remunerada o no o con fines de lucro), la afiliación activa o la actuación como representante de una organización que busca beneficios del gobierno o que interactúe a menudo con organismos gubernamentales. Los intereses financieros o el empleo secundario en empresas comerciales son especialmente relevantes cuando se trata de funcionarios que participan en actividades de contratación, concesión de licencias o tareas de regulación/supervisión.

Intereses y actividades del cónyuge

Los tipos de intereses financieros y actividades señalados anteriormente, que pueden crear un conflicto de interés personal para el funcionario público en el ejercicio de sus funciones también pueden generar un COI, si esos intereses y muchas de las actividades son desempeñadas por el cónyuge del funcionario y posiblemente por sus hijos menores de edad. En muchas jurisdicciones, una persona tiene la obligación legal de velar por el bienestar del otro cónyuge y por sus hijos menores. Por lo tanto, el bienestar financiero de dichas personas también puede ser un interés financiero directo del funcionario público y puede crear los mismos conflictos que sus intereses y actividades personales. Una buena práctica cada vez más común, es exigir al funcionario público que informe sobre los intereses del cónyuge y de los hijos menores en su declaración patrimonial, de modo que se pueda realizar un análisis de los conflictos de intereses y adoptar las medidas de gestión necesarias.

Intereses privados en los contratos públicos

En parte debido a la posibilidad de que surjan o aparezcan transacciones por cuenta propia, el uso incorrecto de información no pública o el uso indebido de su cargo, muchos países imponen restricciones al interés directo de un funcionario en un contrato con el gobierno, que no sea un contrato laboral o contratos con entidades que son de su propiedad o están controladas por él. Además de exigir la divulgación de información financiera del funcionario público, una buena práctica complementaria sería hacer que cualquier posible postor de un contrato público certifique que no forma parte ni está controlado por un funcionario público antes de que se le considere y, posteriormente, en el momento de la adjudicación.

Recuadro 3. Ejemplos de restricciones en la ejecución de contratos públicos

Estonia: Los funcionarios públicos no pueden realizar transacciones con el Estado a través de su institución. (Ley de la Función Pública, 1995).

Reino Unido: Los ministerios y organismos no deberán contratar con: ningún funcionario de un ministerio o de un organismo, ninguna sociedad de la que sea miembro un funcionario de un ministerio o de un organismo, ni ninguna empresa en la que un funcionario de un ministerio o de un organismo sea director, a menos que el funcionario haya revelado plenamente su interés y que la alta dirección haya dado su autorización. (Código de Gestión de los funcionarios públicos, 2010).

Estados Unidos: Tanto las leyes penales en materia de conflictos de intereses como el Reglamento Federal de Adquisiciones establecen limitaciones sobre cuándo y en qué caso los empleados del poder ejecutivo pueden solicitar algún tipo de beneficio, incluyendo contratos, al gobierno federal en nombre de cualquier otra persona, incluso las empresas familiares y de propiedad exclusiva. (18 U.S.C. 205(a)(2); 18 U.S.C. 203(a); y Reglamento Federal de Adquisiciones, 48 CFR sección 3.6). En particular, el Reglamento Federal de Adquisiciones estipula que «Salvo lo especificado en [la sección 3.106(b) del Reglamento], un funcionario contratante no adjudicará a sabiendas un contrato a un empleado del Gobierno o a una empresa u otra organización que sea propiedad o esté controlada por uno o más empleados del Gobierno». Esta política pretende evitar cualquier conflicto de interés que pudiera surgir entre los intereses de los empleados y sus deberes con el Gobierno, y prevenir que se presente favoritismo o un trato preferencial por parte del Gobierno hacia sus empleados». (48 CFR 3.601).

Croacia: Si un funcionario público tiene al menos el 0.5% de su capital en una entidad comercial no puede participar en una transacción comercial con un organismo estatal donde trabaja, ni en una licitación conjunta como socio o subcontratista. Esto se aplica a todas las entidades comerciales donde un miembro de la familia del funcionario público tenga al menos el 0.5% de su patrimonio, en el caso de que ese familiar pueda adquirir, directa o indirectamente, la propiedad en cuestión o las acciones del funcionario dos años antes de su nombramiento o su designación para el cargo público hasta el final de su ejercicio. (Ley de Prevención de Conflictos de Intereses, 2011).

Sudáfrica: Se prohíbe que los empleados de la administración pública y los asesores de las autoridades ejecutivas realicen negocios con el Estado o desempeñarse como directores de una empresa que tenga negocios con un organismo del Estado. Toda persona declarada culpable de este delito se le sancionará con una multa o pena privativa de la libertad de hasta cinco años, o ambas sanciones. La contravención a esta cláusula también constituye una falta grave, que puede dar lugar a que el empleador cese al empleado.

Puerta giratoria

Por lo general, la puerta giratoria se refiere al movimiento de personas que entran y salen del servicio público, en lugar de hacer carrera en la administración pública. Aunque no representa nada malo entrar y salir del servicio público, se podría generar un mayor riesgo de conflictos de intereses. Por ejemplo, si una persona entra al servicio público, puede traer consigo vínculos financieros continuos o fuertes lazos personales con aquellos con los que acaba de trabajar. Dichos lazos pueden o podrían afectar la imparcialidad del funcionario público durante algún tiempo después de entrar al servicio y deberían analizarse en el sistema de gestión de conflictos de intereses. Una persona que está considerando dejar el servicio público para ocupar un puesto fuera del gobierno puede o podría parecer que está utilizando su poder para causar una buena impresión con aquellos con los que obtendrá un nuevo puesto. Un sistema eficaz de gestión de los conflictos de intereses debería manejar ese posible problema. La persona que acaba de dejar la administración pública aún puede seguir utilizando información e influencia con sus antiguos colegas, por lo que un eficaz sistema de gestión de conflictos de intereses debe abordar también estos riesgos. (Para mayor información, véase el capítulo 4).

Si un país diseña su régimen de puertas giratorias, debería tener en cuenta que las restricciones deben proteger los procesos gubernamentales de los abusos, pero no deben ser tan engorrosos para poder atraer a las personas de gran talento que se necesita en determinados puestos en la administración pública. Esto requiere un equilibrio de los intereses públicos en conflicto.

Imparcialidad (incluyendo favoritismo hacia amigos, familiares o rivales)

Cuando un funcionario público se encarga de tomar decisiones que pueden acarrear un gasto público específico (por ejemplo subvenciones, adjudicaciones o contratos), la concesión de una licencia o permiso o el establecimiento de ciertos tipos de regulaciones que afecten directamente a una parte o sector específico, es importante evaluar la participación de algún amigo, familiar o rival. Esta implicación podría adoptar la forma, por ejemplo, de un concesionario, licitador, solicitante o miembro de la industria que se vería directamente afectado por dicha decisión. Estas relaciones personales pueden ser señales de alarma que indiquen una posible imparcialidad. Dichas relaciones se podrían dar con mayor frecuencia en las comunidades más pequeñas, y los sistemas de gestión de conflictos de intereses pueden tomarlo en cuenta, exigiendo cierto nivel de información a los funcionarios superiores para que se determine cómo proceder.

Nepotismo

Se describió líneas arriba que el nombramiento y la contratación de funcionarios públicos es un tema de alto riesgo potencial de conflictos de intereses. Se denomina nepotismo cuando los contratados son parientes del funcionario contratante o son supervisados por otro pariente. Sin embargo, el nepotismo también puede extenderse para favorecer a familiares fuera del proceso de contratación. Esto también suele estar contemplado en las normas de imparcialidad señaladas anteriormente. En cualquier caso, se trata de una tipología que tiende a ser frecuentemente identificada como conflicto de interés, lo que es muy común en la administración pública.

Relación con organizaciones ajenas a la función pública

Las relaciones con organizaciones privadas (por ejemplo, miembro activo, fundador, portavoz, miembro del Consejo de administración) pueden ser variadas y, como tales, podrían dar lugar a varios tipos de conflictos de intereses potenciales o reales. Cuando la relación es remunerada, se puede crear un conflicto de interés como fuente de ingresos, al igual que podría ser otro interés financiero. En el caso de que la relación sea como miembro del Consejo de administración u otro órgano de gobierno, ya sea que la organización tenga o no fines de lucro, su función crea en la mayoría de los sistemas jurídicos un deber fiduciario para con la organización, y con ello, una posible exposición a la responsabilidad financiera. Estas obligaciones fiduciarias y los intereses financieros privados pueden crear conflictos de intereses reales con los deberes públicos del individuo. Si el funcionario público busca beneficios para la organización por parte del gobierno, aunque lo haga sin recibir compensación alguna y sin ser miembro del Consejo, dicha acción puede, como mínimo, generar dudas sobre la imparcialidad o el uso de la posición del gobierno, y un conflicto de interés real si el funcionario público participa en la decisión de conceder beneficios.

Regalos

Se entiende, a menudo, que los regalos crean algún tipo de obligación por parte del receptor. Se trata de una norma social muy universal, que fomenta un sesgo de comportamiento hacia la reciprocidad por los intercambios en especie. La obligación puede limitarse a una expresión verbal de gratitud o puede ser más significativa. Como mínimo, la recepción de regalos por parte de un funcionario público puede generar preocupación respecto a su imparcialidad y, cuando esa preocupación es razonable, los países suelen empezar a regular la aceptación de regalos. El pago de un soborno es un ejemplo extremo de la entrega de regalos, creando una de las formas más claras de conflicto de intereses entre los deberes públicos y el beneficio privado. En consecuencia, la regulación de los regalos entregados a los funcionarios públicos es un tema estrechamente relacionado con la regulación del conflicto de intereses. Los elementos típicos de un sistema de gestión de regalos incluyen limitaciones en el valor de los regalos aceptables, la obligación de entregar regalos a una autoridad pública, el registro de obsequios y la divulgación de determinados obsequios por parte del funcionario público en su declaración de bienes.

La regulación de la aceptación de regalos suele abordarse en el código de conducta de un país. Mientras que la regulación de los conflictos de intereses también puede figurar en ese código, pero lo más habitual es que se contemple en una normativa independiente.

Recuadro 4. Normativa sobre la recepción de regalos en Corea del Sur y Singapur La Ley de Solicitud Indevida y Sobornos en Corea

El Código de Conducta para funcionarios públicos de 2003 estipula la regulación de regalos. Desde entonces, el gobierno coreano promulgó la «Ley de Solicitud Indevida y Sobornos» en el año 2016, a fin de erradicar la cultura de ofrecimiento y solicitud indevida de cortesías.

De acuerdo con esta ley, ningún funcionario público ni su cónyuge deberán aceptar, solicitar o comprometerse a recibir dinero, bienes, etc. que superen el valor de un millón de wones a la vez o de tres millones de wones en un año fiscal proveniente de la misma persona, independientemente de si hay alguna conexión con sus funciones e independientemente de cualquier pretexto como una donación, patrocinio, regalo, etc. Ningún funcionario público ni su cónyuge deberán aceptar, solicitar o comprometerse a recibir dinero, bienes, etc. que no superen la cantidad prescrita líneas arriba, independientemente de que el dinero o los bienes se entreguen como parte de una contrapartida. Esta ley regula no sólo a los funcionarios públicos, sino también al público en general respecto a la entrega de cantidades prohibidas de dinero o bienes, etc.

Un funcionario público podría ser sancionado penalmente por recibir cualquier cantidad de dinero, bienes, etc. que supere el millón o tres millones de wones en un año fiscal procedente de la misma persona, independientemente de la relación con sus funciones, así como el motivo de dicho ofrecimiento. De acuerdo con la Ley Penal, se requiere probar el delito de soborno, pues el beneficio se da por el deber oficial en cuestión y está destinado a recompensar al receptor por el cumplimiento o no de su función. Por lo tanto, surgieron ciertos vacíos dado que la causalidad era difícil de probar.

Para lograr el objetivo de la Ley, que es erradicar las prácticas de cortesías y atenciones, que pueden llevar al público a sospechar de la imparcialidad de los actos oficiales, las disposiciones mencionadas prohíben ofrecer y solicitar regalos como los ya descritos, independientemente de que se den en relación con el deber del funcionario público.

La Ley también estipula de que se podría interpretar que el dinero, los bienes, etc., que superan el valor de 1 millón de wones, (que se considera una cantidad importante según las normas sociales), se relacionan con las obligaciones potenciales y futuras del beneficiario. (Ley de Solicitud Indevida y Sobornos, Ley nº. 13278, 27 de marzo de 2015)

Disposiciones legales referentes a la aceptación de regalos en Singapur

Si un funcionario público recibe un regalo, deberá rechazarlo inmediatamente. Si recibe un regalo de un dignatario visitante, deberá aceptarlo y entregarlo al jefe de su departamento. Se evaluará el valor del regalo y el funcionario podrá pagar en caso deseara conservarlo.

Los ministros también están obligados a rechazar y devolver todos los regalos. Si se considera que la devolución del regalo pudiera causar una ofensa al donante, el ministro deberá entregar el regalo al secretario permanente del Ministerio para ponerlo a su disposición. En caso de que el ministro deseara comprar el regalo, se realizará una evaluación de su valor; después, podrá comprarlo en efectivo o, si está valorado en menos de 50 dólares, podrá quedárselo sin hacer ningún pago. En caso de que el secretario permanente considerara que el regalo es de interés para el gobierno, entonces podrá ser exhibido o puesto oficialmente en las oficinas del ministro. Las mismas reglas se aplican cuando se intercambian regalos durante las visitas oficiales. Si el ministro, su cónyuge o su hijo reciben un regalo, se hará una evaluación o se exhibirá en sus oficinas. Si el ministro deseara corresponder con un regalo, podrá adquirir uno a cargo del Gobierno.

3. Acuerdos institucionales para gestionar los conflictos de intereses: ¿Quién se encarga?

Principio 3	Los países del G20 deberían establecer medios claros para desarrollar, aplicar y actualizar las políticas de conflicto de interés en el sector público. Se debería revisar periódicamente la aplicación, la eficacia y la pertinencia de las políticas en materia de conflictos de intereses, utilizando un enfoque basado en la evidencia. Los países del G20 también deberían considerar la posibilidad de consultar a las partes interesadas pertinentes, incluyendo el sector privado y la sociedad civil, al momento de elaborar y revisar sus políticas de conflicto de interés. Se podría considerar la designación de uno o más organismos especiales, que se encarguen de supervisar los sistemas de prevención y gestión de los conflictos de intereses.
Principio 4	Los países del G20 deberían identificar las actividades y funciones «de riesgo», que generen mayores riesgos de conflicto de interés y establecer medidas preventivas adecuadas. Los países del G20 deberían establecer respuestas organizativas eficaces a través, según proceda, de organismos especializados creados para la gestión de los conflictos de intereses y funcionarios competentes dentro de cada organización. Los países del G20 deberían prestar especial atención para salvaguardar el interés público en la contratación, el nombramiento y la promoción de los funcionarios públicos. Se deberían evaluar y resolver los conflictos de intereses antes de que los individuos asuman funciones públicas, así como establecer restricciones apropiadas después de la contratación, como los periodos de reflexión.
Principio 12	Los países del G20 deberían implementar mecanismos adecuados para resolver los conflictos de intereses identificados, así como mecanismos de aplicación de sanciones proporcionales y oportunas en caso de que se infrinjan las políticas en materia de conflictos de intereses. Esto podría incluir un conjunto específico de medidas disciplinarias.

Los acuerdos institucionales para gestionar y prevenir los conflictos de intereses en la administración pública varían de un país a otro y estarán condicionados por diversos factores, como la estructura política (federal o no), el tamaño de la población y la distribución del territorio, las estructuras burocráticas existentes y la disponibilidad de recursos para aplicar la normativa sobre conflictos de intereses. Si bien esta guía no abordará todas estas variables, las respuestas a las siguientes interrogantes brindarán una orientación sobre cuáles pueden ser las disposiciones institucionales más adecuadas para prevenir y gestionar los conflictos de intereses en un contexto determinado.

¿Qué tipo de normativa rige la gestión de los conflictos de intereses y las sanciones aplicables? ¿Se gestionan los conflictos de intereses a través de reglamentos independientes o mediante códigos de conducta o normas de la administración pública con sanciones disciplinarias? ¿Se tratan de regulaciones establecidas por estatutos con sanciones administrativas, civiles y penales, o se encuentran en más de una de estas fuentes?

¿A quién se aplican las normas de los conflictos de intereses? ¿Incluyen a todos los funcionarios públicos por igual o se basa en factores de riesgo, candidatos a cargos electos, funcionarios de empresas estatales, etc.?

¿Qué organismo se encuentra en mejores condiciones para gestionar la educación y la formación de los funcionarios públicos sobre sus responsabilidades en materia de prevención y gestión de los conflictos de intereses?

¿Cuál es el mecanismo de divulgación? ¿Están los funcionarios públicos obligados a revelar sus intereses, estableciendo un requisito de divulgación financiera? ¿El objetivo principal de la divulgación de información financiera obligatoria es la detección y la gestión de los conflictos de intereses o también la detección del enriquecimiento ilícito? (En el primer caso, se puede requerir intercambiar más información del declarante con el empleador). ¿Los requisitos de divulgación son los mismos en todo el gobierno o son diferentes dependiendo del sector o de la entidad dentro del sector?

¿La ley enfatiza la gestión proactiva de los posibles conflictos de intereses, además de las declaraciones financieras periódicas? En caso afirmativo, ¿dónde recaería la responsabilidad de asesorar a los funcionarios públicos en materia de gestión de posibles conflictos de intereses? (¿Con un organismo central, gerentes de línea, funcionarios de ética, etc.)

¿Qué sistemas se han establecido para detectar los conflictos de intereses potenciales o reales, incluyendo la autodeclaración, y para aplicar sanciones civiles/administrativas y procesos penales?

¿Qué organismo es responsable del seguimiento de las preocupaciones o quejas?

En muchos países, abordar el tema de los conflictos de intereses se lleva a cabo como parte de programas más amplios de lucha contra la corrupción o de ética en la administración pública. En consecuencia, un sistema de prevención y gestión de conflictos de intereses no funcionará de forma independiente; puede combinarse con sistemas que se ocupen de una gama más amplia de funciones, como las quejas, la protección de los denunciantes, la gestión de los conflictos de intereses en el sector de los grupos de presión, la administración de la contratación pública, las investigaciones, las acciones administrativas y, en algunos casos, el proceso judicial. La coordinación eficaz y el intercambio de información entre estas entidades pueden ser esenciales para la detección, el control y la gestión eficaces de los conflictos de intereses.

¿Pueden los procedimientos de supervisión y gestión del personal existente en las entidades públicas contribuir con los objetivos de gestión de los conflictos de intereses?

En los países donde existen burocracias establecidas y funcionan bien, la gestión de los conflictos de intereses puede ser llevada a cabo por los gestores y supervisores de las instituciones públicas como parte de sus funciones habituales. Este enfoque se basa en las jerarquías existentes, sin introducir nuevos cargos u organismos públicos, sino reconociendo que gestionar el desempeño ético de los funcionarios públicos es un elemento importante en la administración de las instituciones públicas y es una responsabilidad directa de los gerentes de línea.

Según este enfoque, se exige a los funcionarios públicos a revelar sus conflictos de intereses a sus supervisores directos, y a seguir las instrucciones relacionadas con la gestión de los posibles conflictos de intereses (medidas correctivas). Una de las ventajas de este sistema es utilizar los mecanismos burocráticos existentes de información y supervisión para gestionar la ética pública. Existen desventajas en este enfoque, incluyendo el hecho de que la gestión de los conflictos de intereses podría recibir una atención limitada por parte de los gerentes de línea como parte de la supervisión general del desempeño de los funcionarios públicos. Además, se requiere que los gerentes cuenten con una amplia formación, a fin de garantizar que tengan la capacidad de comprender y abordar posibles situaciones de conflictos de intereses y recomendar las medidas correctivas adecuadas. Para mitigar este riesgo, algunos gobiernos y entidades públicas están considerando introducir sistemas de orientación ética más sólidos, a cargo de

funcionarios especialistas en ética que brinden asistencia al personal para resolver dilemas éticos, incluso los conflictos de intereses.

¿Cuáles son otros tipos de enfoques de la gestión de los conflictos de intereses basados en prácticas internacionales? Los tipos de enfoques que se describen a continuación no son prescriptivos ni integrales. Se pretende que sirvan de modelos para ilustrar una serie de enfoques observados en los sistemas de conflictos de intereses. Existen muchos ejemplos reales de acuerdos institucionales para prevenir y gestionar los conflictos de intereses y también se encuentran disponibles en los informes de la Secretaría de la UNODC del Grupo de Trabajo Intergubernamental de Composición Abierta sobre prevención de la corrupción.¹⁶

Modelo 1: Un organismo principal en cada sector del gobierno podría encargarse de gestionar el sistema de conflictos de intereses

Basándose en las consideraciones constitucionales de separación de poderes, un país necesitará acuerdos institucionales separados para cada sector y posiblemente para otras entidades independientes. Por ejemplo, debido a la necesaria independencia de los jueces, la mayoría de las disposiciones institucionales asigna responsabilidad para desarrollar y aplicar los códigos de conducta no penales o a las normas puramente disciplinarias, incluyendo las relacionadas con los conflictos de intereses, dentro del poder judicial.¹⁷ Por razones políticas relacionadas con el gobierno de representación, las asambleas también pueden asumir la responsabilidad de esas mismas funciones para sus propios miembros.

De este modo, el organismo principal de cada sector del gobierno podría encargarse de definir y gestionar las normas disciplinarias. Por lo general, estas responsabilidades incluirían desarrollar un código de conducta con normas sobre conflictos de intereses, brindar formación y educación, y proporcionar una fuente de asesoramiento y consejo a los miembros/jueces. Si el personal de estos organismos no forma parte de un sistema de administración pública con su propio sistema disciplinario, normalmente estas disposiciones institucionales separadas se aplicarían también al personal. Además del poder judicial y legislativo, el poder ejecutivo y cualquiera de los organismos independientes tendrían también sus propios sistemas administrativos.

Bajo este tipo de modelo, la recopilación y el análisis de las declaraciones financieras pueden ser responsabilidad de los distintos organismos de cada sector por separado, o esa función podría recaer en un órgano independiente. Sin importar dónde se presenten y revisen los formularios de declaración, muchos países han considerado que es una buena práctica exigir que la información recopilada de los declarantes en los tres sectores sea coherente para ayudar a crear confianza en el público. Los organismos de cada sector pueden, entonces, compartir de manera formal o informal sus interpretaciones de los requisitos de presentación para mantener su coherencia.

Cuando hay un organismo principal responsable de la gestión de los conflictos de intereses por sector, a menudo forma parte de un organismo de supervisión o rinde cuentas al poder legislativo y, por tanto, tiene una mayor responsabilidad política. En el poder judicial, esta entidad suele rendir cuentas al Consejo Judicial o su equivalente. Una de las ventajas de contar con un organismo en cada sector, ya sea una comisión o un solo jefe, es que no suele tener los mismos problemas presupuestales que un organismo independiente. Además, dado que el organismo puede centrarse más en la educación preventiva, la capacitación y el asesoramiento, puede tener un mayor grado de confianza en los empleados del sector. Estos organismos tienen una ventaja especial si los altos dirigentes del ejecutivo

¹⁶ Véase los enlaces de los informes: <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/WG-Prevention/session9.html>. Por ejemplo: https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup4/2018-September-6-7/V1804122_E.pdf.

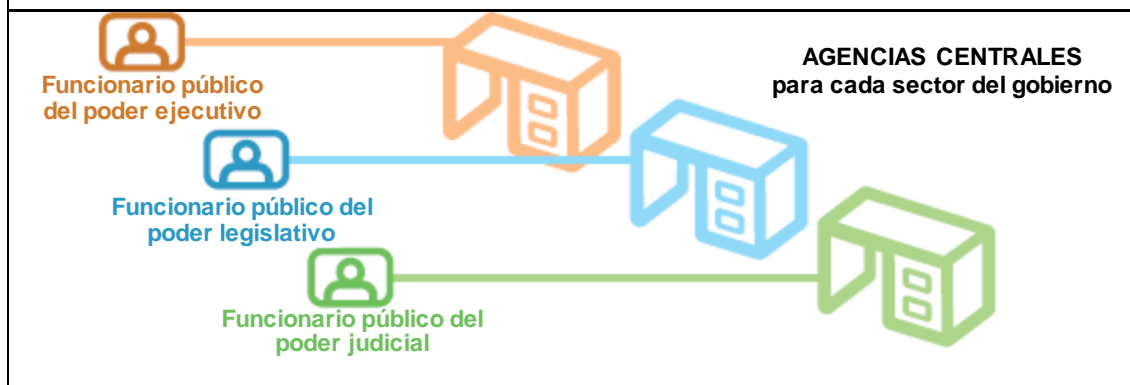
¹⁷ Los procedimientos para imponer disciplina como destitución de un juez suelen estar establecidos en la constitución de un país y especifican qué organismo u organismos son responsables de dicha acción.

apoyan plenamente el programa, tanto a través de recursos humanos y financieros adecuados, como con su propia conducta personal. La desventaja es que estos organismos pueden percibir cierta influencia por parte de los altos directivos del sector, al momento de tomar decisiones difíciles si son neutrales respecto al programa o no desean apoyarlo. Dependiendo del nivel de desconfianza del público en las estructuras gubernamentales o la preocupación por la corrupción, disponer de un organismo en cada sector no siempre goza del mismo nivel de confianza como un organismo independiente, aunque tenga sentido desde el punto de vista financiero.

Es probable que un sistema en el que un organismo de cada sector del gobierno gestione los conflictos de intereses dependerá de la colaboración interinstitucional para cumplir eficazmente su mandato. Por ejemplo, un organismo central del poder ejecutivo necesitará recurrir al sistema de gestión de RRHH para la implementación de medidas disciplinarias o a un sistema de inspección general para las investigaciones. Por lo general, los tres organismos del sector necesitan apoyarse en la fiscalía para cualquier acción penal que deba iniciarse. La ventaja de utilizar los sistemas existentes es que estas actividades no se duplican, ni tampoco los costos. Estas actividades requieren colaboración y coordinación.

Este modelo corresponde a las disposiciones institucionales en Argentina, por ejemplo, donde cada sector del gobierno tiene una oficina encargada de la prevención y gestión de los conflictos de intereses. La Oficina Anticorrupción del Ministerio de Justicia se encarga de tratar todos los temas relacionados con los conflictos de intereses de los funcionarios públicos en la administración federal. La Corte Suprema tiene una oficina que se ocupa de los temas de conflictos de intereses de todos los jueces federales, y el Congreso tiene una oficina responsable de gestionar los temas de conflictos de intereses de los senadores o los miembros de las Cámaras de Representantes.

Figura 1. Modelo 1: Un organismo de conflicto de interés para cada sector del gobierno



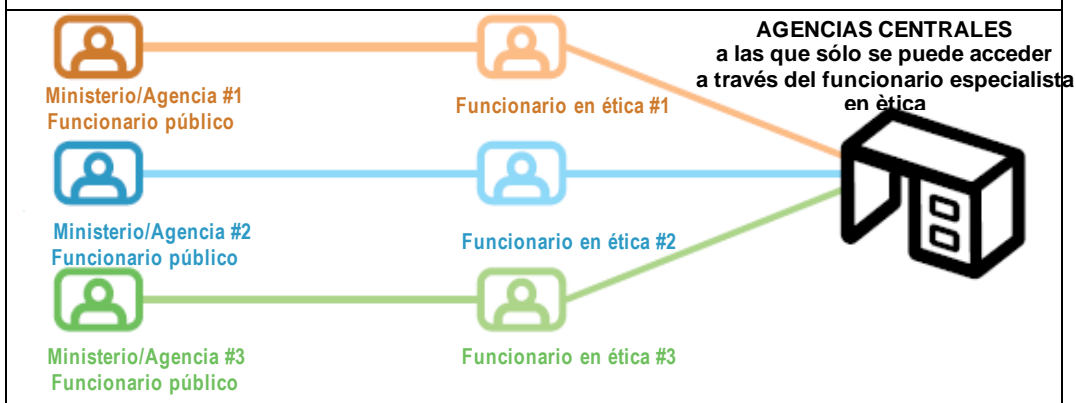
Modelo 2: El sistema de conflicto de interés es administrado por una agencia central, que cuenta con funcionarios especialistas en ética en cada ministerio u organismo del gobierno

Por lo general, el poder ejecutivo o la administración pública tienen el mayor número de funcionarios públicos en el gobierno. Cuando ese número es muy grande, el organismo central encargado de la prevención y gestión de los COI en el poder ejecutivo puede delegar o asignar algunas de las funciones del sistema de COI a individuos u oficinas dentro de los ministerios y agencias del gobierno. En algunos casos, la agencia incorporará a uno de sus empleados en cada ministerio y agencia. Con este enfoque, la agencia central suele diseñar el programa, establecer las políticas y evaluar periódicamente el diseño y las políticas del programa. Asimismo, actúa como órgano consultivo central para garantizar la coherencia en la interpretación y la aplicación, capacita a los funcionarios del programa que prestan servicio en la agencia y supervisa el cumplimiento de esos programas por parte de cada organismo.

Las oficinas individuales de cada ministerio o agencia pueden tener empleados de la agencia central o pueden ser empleados del ministerio u oficina donde están situadas. Las agencias más pequeñas o de bajo riesgo podrían compartir la función de economías de escala. Una ventaja de este tipo de sistema es que cada agencia o departamento tendrá acceso a una fuente de capacitación y asesoramiento in situ, incluyendo la posibilidad de una revisión inicial de la divulgación de información financiera y el asesoramiento sobre la gestión de los conflictos de intereses. Este enfoque también puede estipular la responsabilidad y el compromiso de la agencia para gestionar los temas de conflictos de intereses. Las personas contratadas o incorporadas como asesores de ética deben estar familiarizadas con las actividades de la agencia y pueden ser más eficaces a la hora de asesorar o identificar los posibles conflictos de intereses y diseñar programas de capacitación. Asimismo, pueden trabajar en conjunto con el personal de Recursos Humanos para implementar estas funciones, incluso para administrar las medidas disciplinarias.

Un problema con este enfoque es que puede ser muy costoso. Es posible que la agencia central deba cubrir el costo de los asesores integrados, así como el costo de capacitación y educación. Si los asesores de ética son contratados localmente por la agencia en la que prestan sus servicios, esto puede ayudar a reducir la carga presupuestaria, aunque la percepción de la independencia de los asesores puede verse afectada. Otro de los problemas adicionales que plantea este enfoque es la selección de funcionarios que puedan permanecer aislados de las presiones e influencias, reales o percibidas, por parte de los altos funcionarios de la agencia, sobre todo cuando hay que tomar decisiones difíciles. Si se contrata a un asesor de ética a nivel central y se incorpora a nivel local, se necesitará un mayor esfuerzo para ganarse la confianza del personal local, en particular si cumple un papel importante en la aplicación de la ley. Podría parecer que el asesor de ética ha sido designado por la entidad en la que trabaja. Las funciones centrales de supervisión pueden brindar apoyo y cobertura en estas situaciones. En algunos casos, el jefe del departamento o de la agencia puede encargarse de la implementación efectiva del programa de conflictos de intereses en su agencia. El incumplimiento de las obligaciones en materia de conflictos de intereses a nivel de la entidad puede conllevar a una notificación pública u otro costo político, lo que supone un incentivo institucional para la implementación efectiva.

Figura 2. Modelo 2: El sistema de conflictos de intereses es administrado por una agencia central, que cuenta con funcionarios especialistas en ética en cada departamento o ministerio



El poder ejecutivo federal de los Estados Unidos es un ejemplo de este tipo de modelo. La Oficina de Ética Gubernamental (OGE) actúa como la oficina central que se encarga de diseñar las políticas y programas del poder ejecutivo. Es dirigida por un director, que es nombrado por el presidente y ratificado por el Senado. Todo el personal del programa es de carrera. El jefe de cada oficina o departamento del poder ejecutivo debe seleccionar a un funcionario designado para los temas de ética (DAEO) y

funcionario suplente (ADAEO), a fin de llevar a cabo las actividades diarias del programa de ética y de conflictos de intereses, incluyendo la educación, capacitación en asesoría, así como la recopilación y revisión de la información financiera. La OGE establece las políticas generales de ética, define las normas mínimas de los programas de ética, capacita a los funcionarios de ética en lo que respecta a los conflictos de intereses, y sirve como una fuente de asesoría para ellos cuando se enfrentan a temas difíciles de interpretar. La OGE también supervisa la aplicación de las responsabilidades del programa de ética de las agencias. Las declaraciones financieras están diseñadas para recopilar información que permita detectar los conflictos de intereses, no el enriquecimiento ilícito, y se utilizan para asesorar a los empleados. Los temas que requieren investigación se remiten a la Oficina del Inspector General de la agencia correspondiente. La OGE mantiene una estrecha relación de trabajo con los inspectores generales de todo el poder ejecutivo. La agencia impone medidas disciplinarias por infringir las normas de conducta, incluso las disposiciones sobre conflictos de intereses, normalmente a través de un supervisor, siguiendo los procedimientos habituales. Las restricciones a las prohibiciones legales sobre el empleo externo y los ingresos obtenidos, se hacen cumplir a través de acciones civiles dirigidas por el Ministerio de Justicia. Dicho Ministerio también se encarga de los juicios por infracción a las leyes penales sobre conflictos de intereses, lo cual se da en los tres sectores. La OGE tiene un memorando de entendimiento con el Ministerio de Justicia para que este y sus funcionarios en ética puedan asesorar sobre la aplicación de las leyes penales en materia de conflictos de intereses. Para poner el tamaño de este modelo en perspectiva, mientras que la OGE tiene una plantilla de menos de 80 personas, hay varios miles de funcionarios del poder ejecutivo involucrados en administrar el programa a nivel mundial, desde funcionarios en ética a tiempo completo y a tiempo parcial que brindan un importante apoyo importante a las funciones de capacitación, asesoramiento y divulgación financiera, hasta las funciones administrativas, de recursos humanos y de tecnología de la información relacionadas con la ética.

Modelo 3: Un organismo principal y especializado para todos los poderes del Estado

Algunos países han optado por sistemas, que atribuyen la responsabilidad primordial de la prevención y gestión de conflictos de interés a un organismo especializado independiente. Por lo general, este se da cuando las normas de conflictos de interés no son puramente disciplinarias, sino que también están contenidas en regulaciones o estatutos. Asimismo, puede darse el caso de que una ley que estipule el requisito de divulgación financiera para todos los funcionarios públicos prevea la creación de un organismo especializado y se agreguen nuevas funciones o se le transfieran. Las agencias independientes han sido creadas por la presión pública, con la finalidad de que un organismo independiente aborde el tema de la corrupción en el gobierno, incluyendo la prevención y gestión de los conflictos de intereses. Aunque estos organismos pueden tener un único jefe, es más probable que sean órganos colegiados dirigidos por una comisión o un comité. Esto puede ayudar a difuminar los intereses políticos, dependiendo de cómo se seleccionan los miembros y de la duración de su mandato, y puede proporcionar mayor responsabilidad interna que una oficina con un funcionario al mando. Un órgano cuyas funciones se centran en la rendición de cuentas necesita una estructura que la garantice. Una de las ventajas de un organismo especializado es una mayor coherencia en la definición, interpretación y aplicación de las políticas. Y, en países que se interesan mucho por el comportamiento indebido y la corrupción, el público confía mucho más. Si tiene responsabilidades de divulgación financiera, puede tener la capacidad de diseñar y operar un sistema electrónico de presentación y revisión. El reto importante y recurrente de un organismo independiente es garantizar que reciba fondos suficientes para llevar a cabo sus funciones, ya que el control del financiamiento suele ser una forma de manipular al organismo. Si se tiene responsabilidad de divulgación financiera, puede tener la capacidad de diseñar y operar un sistema en lugar de muchos. Esto es especialmente importante para el diseño y el funcionamiento de los sistemas de archivo y revisión electrónicos. Uno de los principales retos recurrentes de un organismo independiente es asegurarse de que recibe fondos suficientes para llevar a cabo sus funciones, ya que el control de la financiación suele ser una forma de controlar al organismo. Si es responsable de la prevención, la detección, la investigación y el enjuiciamiento de un servicio público de tamaño medio o grande, se necesitará de personal y recursos considerables para ello, sobre todo si su

jurisdicción se extiende más allá del gobierno central. En ocasiones, se han creado órganos independientes principalmente encargados de la aplicación de la ley y no de la prevención. Esto puede limitar la eficacia de la prevención de los COI si los funcionarios públicos se muestran reticentes a utilizar sus servicios de asesoramiento. Una buena práctica para los organismos especializados es hacer que las responsabilidades de educación, formación y asesoramiento estén en secciones separadas.

Figura 3. Modelo 3: Un organismo principal en cada sector del gobierno podría encargarse de gestionar el sistema de conflictos de intereses



Este esquema representa a un organismo especializado con responsabilidades tanto de prevención como de aplicación. Tanto Rumanía como Ucrania cuentan con un organismo especializado con competencias en materia de normas estatutarias y divulgación financiera para los tres poderes. Los funcionarios públicos utilizan un único centro de asistencia de la agencia central encargada de la prevención y gestión de los conflictos de intereses. Lo hacen, independientemente de la agencia/ministerio al que pertenecen, o de la zona geográfica donde trabajen. Este centro de asistencia central es el principal punto de contacto para realizar consultas y también recibe las declaraciones de interés, cuando proceda.

Modelo 4: Una entidad centralizada con oficinas satélite a nivel local

En el caso de que las normas en materia de conflicto de interés se apliquen de igual manera a los funcionarios del gobierno federal y local, algunos países han establecido estructuras especializadas para gestionar este tema. Cuanto más grande es el país, este tipo de sistema se vuelve más costoso, aunque elimina la necesidad de que los gobiernos locales creen sus propios sistemas de gestión de conflicto de interés. Para administrar este tipo de sistema, algunos países establecen oficinas satélite a nivel local, así como otros países que incorporan a funcionarios en ética dentro de los ministerios y entidades. Las ventajas son similares, ya que es probable que tengan una mejor comprensión de los riesgos y preocupaciones de los conflictos de intereses locales. Sin embargo, a veces puede resultar difícil garantizar una coordinación interinstitucional efectiva y que la oficina central tenga conocimientos de las acciones adoptadas a nivel local, lo cual es necesario para una supervisión eficaz.

Figura 4. Modelo 4: Una entidad centralizada con oficinas satélite a nivel local



Este esquema corresponde al enfoque del Perú, por ejemplo, un país con un sistema de gobierno unitario. Los funcionarios públicos peruanos presentan declaraciones de bienes e intereses y derivan cualquier consulta relacionada con posibles asuntos de COI a la oficina local de la Contraloría General. Tras una primera revisión o respuesta por parte de dicha oficina, si el asunto no se resuelve, se envía a la sede central en la capital, donde se tomará una decisión y se comunicará posteriormente. De acuerdo con este modelo, la Agencia central sólo ve una parte de las respuestas dadas a las consultas o asuntos tratados a nivel local.

4. Abordar las principales áreas de riesgo – Empleo previo/posterior a la función pública y la toma de decisiones

Principio 4	Los países del G20 deberían identificar las actividades y funciones «riesgosas», que generen mayores riesgos de conflicto de interés e implementar medidas preventivas adecuadas. Los países del G20 deberían establecer respuestas organizativas eficaces a través, según proceda, de órganos especializados en conflicto de interés y funcionarios competentes dentro de cada organización. Además, los países del G20 deberían prestar especial atención a la salvaguarda del interés público en la contratación, el nombramiento y la promoción de los funcionarios públicos. Se debería evaluar y resolver los conflictos de intereses antes de que los individuos asuman funciones públicas, así como establecer restricciones apropiadas después de la contratación, como los períodos de reflexión.
Principio 6	Los países del G20 deberán garantizar que se establezcan políticas, procesos y procedimientos de gestión eficaces para prevenir y gestionar los conflictos de intereses para la toma de decisiones, a fin de salvaguardar el interés público y evitar las influencias indebidas. Dichos procedimientos podrían incluir gestión y controles internos, asesoramiento ético sobre la aplicación de las políticas en materia de conflicto de interés frente a circunstancias específicas, la recusación de la toma de decisiones, según proceda, el uso de acuerdos éticos y otros acuerdos (como la revisión de las declaraciones de interés, para mitigar los posibles conflictos de intereses).

Para prevenir y gestionar adecuadamente los conflictos de intereses, se requiere reconocer las principales áreas de riesgo que pueden debilitar la gobernanza pública (véase el capítulo 2) y garantizar la existencia de salvaguardias apropiadas para hacer frente a estos riesgos. De hecho, los procesos normales de gobernanza, incluyendo la contratación y la elaboración de políticas, pueden presentar un mayor riesgo de conflictos de intereses. Es fundamental prevenir y gestionar los posibles conflictos de intereses en estas coyunturas, a fin de garantizar la confianza en la administración pública.

Dado que el empleo previo y posterior a la función pública es un hecho de la vida pública, los países deben encontrar un equilibrio que fomente la libertad de movimiento y de empleo de los empleados actuales y antiguos, protegiendo al mismo tiempo el interés público. Si bien el movimiento entre los sectores contribuye con el desarrollo de la carrera del personal y la mejora de las competencias de la organización, la denominada “puerta giratoria” también puede aumentar el riesgo de conflictos de intereses para los empleados entrantes y la posibilidad de que los antiguos empleados ejerzan una influencia indebida, lo que puede generar un trato preferente o crear una ventaja injusta en determinadas entidades o personas.

Existe una serie de herramientas que ayudan a diseñar las políticas públicas, entre ellas la consulta pública y el grupo de presión. Cuando estos canales promueven una competencia de intereses transparente, equilibrada y justa, la toma de decisiones públicas favorece el interés público. Sin embargo, estas herramientas también pueden utilizarse para generar una ventaja injusta en la toma de decisiones. La influencia indebida de los intereses creados, ya sean reales o percibidos, perjudica la credibilidad y la legitimidad del sistema.

Este capítulo presenta varias consideraciones políticas y buenas prácticas orientadas a ayudar a los países del G20 a evitar los riesgos de conflicto de interés en la toma de decisiones en el servicio público.

Se basa en la práctica de los países del G20, así como en la Recomendación de la OCDE sobre las Directrices para gestionar los conflictos de intereses en el servicio público¹⁸, la Recomendación de la OCDE sobre la Integridad pública¹⁹, la Recomendación de la OCDE sobre los Principios para la Transparencia y la Integridad en los Grupos de Presión²⁰, los Principios de la OCDE para el Empleo previo y posterior a la función pública²¹, una guía de implementación asociada, así como los trabajos sobre la influencia en la elaboración de políticas públicas.²²

Las buenas prácticas para gestionar los conflictos de intereses en situaciones de empleo previo y posterior a la función pública

Los temas relacionados con el empleo previo y posterior a la función pública pueden incluir formas de grupos de presión, cambio de bando y abuso de información privilegiada. En el caso de los grupos de presión, si bien es un hecho de las democracias modernas, los riesgos de los conflictos de intereses surgen cuando los exfuncionarios públicos ejercen presión sobre sus antiguos empleadores respecto a sus nuevas funciones. Del mismo modo, surge el riesgo de conflicto de interés cuando los funcionarios públicos cambian de bando. El uso de información privilegiada puede hacer que surja también un conflicto de interés en el sector público, cuando los funcionarios públicos se aprovechan de forma injustificada de la información, que tuvieron a su alcance mientras estaban en el gobierno para beneficiarse a sí mismos o a su nuevo empleador. Si bien cada problema es distinto, en conjunto crean un campo de juego desigual, ya que los antiguos funcionarios del sector público o privado utilizan la información privilegiada que poseen, su experiencia y el acceso que pudieran tener para ejercer una influencia indebida.

Los problemas que presenta el empleo previo y posterior a la función pública son específicos de cada tipo:

- Empleo posterior: Los exfuncionarios públicos hacen uso de información y conexiones obtenidas durante su ejercicio profesional en el sector público, a fin de beneficiar injustamente a su nuevo empleador. Por ejemplo, los exfuncionarios públicos se convierten en grupos de presión y utilizan sus contactos para promover los intereses de sus clientes. Del mismo modo, los funcionarios públicos, durante el tiempo en que se desempeñen en el cargo, podrían favorecer a determinadas empresas en sus decisiones con la expectativa de que serán contratados al dejar el sector público.
- Empleo previo: El nombramiento de personas en el sector público, que ocupaban anteriormente puestos clave en el sector privado puede plantear la posibilidad de un sesgo preferencial hacia los antiguos empleadores, clientes y participantes del sector que se encargan de formular políticas, tomar decisiones de contratación y aplicar las normativas²³. Además, los funcionarios públicos que ingresan pueden tener vínculos económicos continuos con su antiguo empleador como beneficios de jubilación, acuerdos de compensación diferida y capital retenido o participaciones en acciones, lo que plantea la posibilidad de conflictos de intereses financieros. Estos riesgos pueden aumentar cuando los antiguos grupos de presión entran en la administración pública en calidad de asesores o responsables de la toma de decisiones.²⁴

¹⁸ OCDE (2003).

¹⁹ OCDE (2017).

²⁰ OCDE (2010a).

²¹ OCDE (2010b).

²² OCDE (2017).

²³ Transparencia Internacional (2015).

²⁴ Transparencia Internacional (2010).

Principios para abordar los riesgos de conflictos de intereses en el empleo previo y posterior a la función pública

Los principios de la OCDE respecto al empleo posterior a la función pública estipulan las principales responsabilidades que las organizaciones del sector y los funcionarios públicos deberán asumir para prevenir los conflictos de intereses derivados del empleo público. Los principios se organizan en cuatro categorías funcionales (véase el anexo A, cuadro 1).

La primera categoría aborda los problemas que surgen mientras los funcionarios públicos continúan trabajando en el sector; la segunda aborda los que surgen principalmente después de que los funcionarios públicos salen del gobierno; la tercera se centra en la obligación que tienen que cumplir los funcionarios actuales para evitar el trato preferencial de los exfuncionarios públicos; y la cuarta abarca el deber del sector privado y de las organizaciones sin fines de lucro respecto al empleo posterior a la función pública.

Para apoyar la implementación efectiva de estos principios, existe una serie de medidas que pueden considerarse, que se centran en políticas y prácticas clave que los países del G20 podrían utilizar para prevenir y gestionar los conflictos de intereses del empleo previo y posterior a la función pública.

➤ Las consideraciones respecto al empleo previo y posterior a la función pública se incluyen en la legislación y las políticas, y se vinculan a un sistema de integridad más amplio.

Los países del G20 utilizan una serie de instrumentos legales diferentes para gestionar los conflictos de intereses referentes al empleo previo y posterior a la función pública. Dichos instrumentos contienen legislación primaria y secundaria, que incluye normas severas para aplicar sanciones y, por lo tanto, servir como elemento más eficaz que otros instrumentos. Sin embargo, el uso de legislación primaria también puede ser un fuerte factor disuasivo, ya que las duras sanciones podrían ser vistas como prohibitivas e indebidamente restrictivas de los derechos laborales.

Otros instrumentos jurídicos, como disposiciones, convenios colectivos y contratos también pueden regular el empleo previo y posterior a la función pública. Además, una buena práctica es utilizar instrumentos del Derecho Blando (*Soft Law*), como códigos de conducta, para complementar otras medidas legales y promover valores más amplios de integridad.

Al igual que otras medidas relacionadas con los conflictos de intereses, las estructuras de empleo previo y posterior a la función pública deberían incorporarse a un sistema de integridad más amplio. Por ejemplo, en Canadá, las medidas de empleo posteriores a la función pública están integradas en la Ley de Conflictos de Intereses, así como en la Política de Conflictos de Intereses y Empleo posterior.

➤ El sistema de empleo previo y posterior a la función pública abarca a las entidades y las categorías de empleo en las que existe un problema real o potencial

En muchos casos, los países optan por aplicar medidas a todas las categorías de funcionarios públicos, incluyendo los funcionarios elegidos y nombrados. Sin embargo, es necesario proporcionar suficiente flexibilidad y evitar imponer innecesariamente restricciones severas a los derechos laborales de determinados funcionarios o grupos de funcionarios.

Los países podrían introducir cierta flexibilidad en el sistema de empleo previo y posterior a la función pública, imponiendo diferentes restricciones a las distintas entidades del sector público, en función del grado de amenaza. Los países del G20 también podrían considerar la posibilidad de aplicar una graduación a las restricciones al empleo posterior a la función pública, dependiendo del nivel y la posición

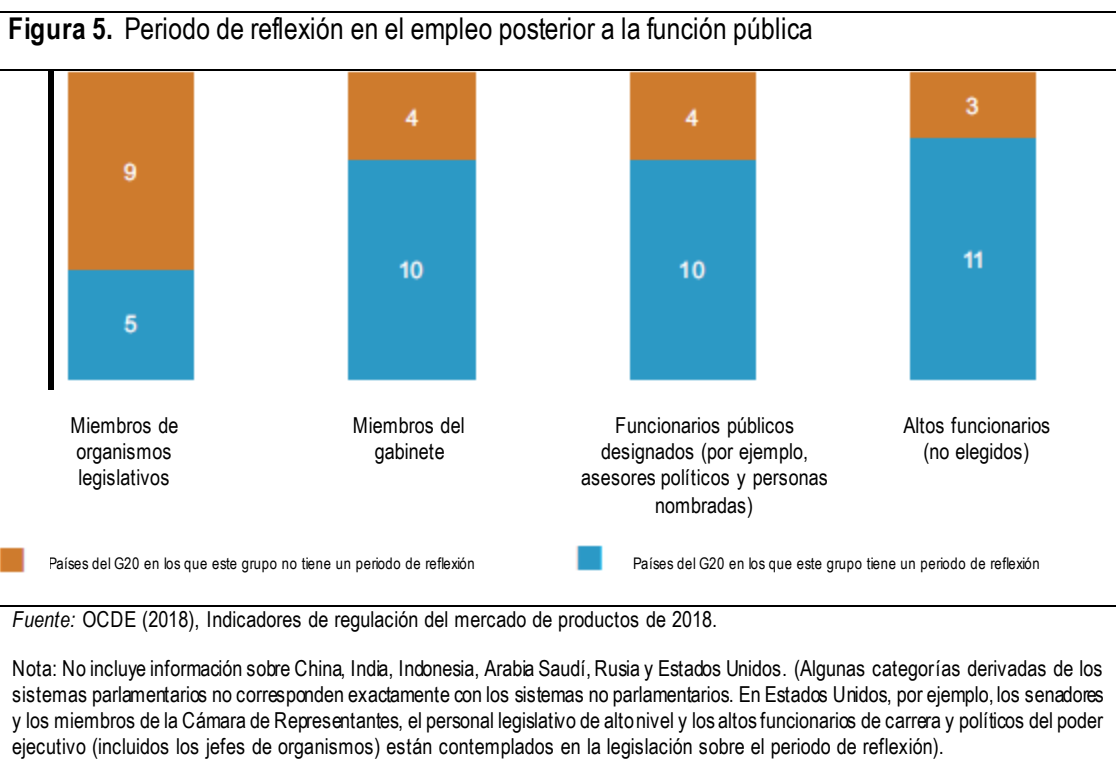
del funcionario en la organización. Por ejemplo, en los Estados Unidos, si el funcionario ocupa un cargo mayor, las restricciones serán más estrictas.

Los países también deben asegurarse de que exista una guía personalizada para los puestos de alto riesgo, incluida los procesos de adquisición pública y contrataciones, regulación, inspecciones, impuestos y aduanas, cuya relación regular con el sector privado pone en riesgo un posible abuso de posición. El capítulo 7 proporciona algunos ejemplos de orientación específica para puestos de alto riesgo.

Otro ámbito de riesgo se da en las personas que ocupan altos cargos políticos o públicos. En general, estos funcionarios gozan de oportunidades de empleo público comparativamente atractivas por el poder que ejercen, la información y la experiencia que poseen y los fondos públicos que se les asignan. Además, su mayor exposición pública los hace más vulnerables al escrutinio público y de los medios de comunicación en caso de que abusen de sus restricciones referentes al empleo previo o posterior a la función pública.

- **Las restricciones están en vigencia, son oportunas y proporcionadas, y los sistemas de aplicación efectiva apoyan la implementación**

Los límites de tiempo, o períodos de reflexión, son una herramienta útil para restringir los grupos de presión sobre el empleo posterior a la función pública, el cambio de bando y el uso de información privilegiada. Un reciente estudio de la OCDE reveló que, en los países del G20 que utilizan los períodos de reflexión como herramienta política, los límites se aplican con mayor frecuencia a los miembros del gabinete y a los altos funcionarios (véase la figura 5).



En el caso de los países que utilizan períodos de reflexión, existe una variación sustancial entre los países, así como dentro de ellos según la posición, en lo que respecta a los plazos adoptados. Por ejemplo:

- En Australia, el artículo 7 del Código de Conducta de los Grupos de presión establece un periodo de reflexión de 18 meses para los ministros y secretarios parlamentarios, y de 12 meses para el personal ministerial. Durante ese tiempo, a los primeros se les prohíbe realizar actividades de cabildeo relacionadas con cualquier asunto en el que hayan trabajado en los últimos 18 meses, y a los segundos en los últimos 12 meses.
- En Canadá, la Ley de Regulación de los Grupos de presión prohíbe a los «antiguos titulares de cargos públicos designados»²⁵ llevar a cabo la mayoría de las actividades de cabildeo durante un periodo de cinco años.
- En China, según la Ley de funcionarios públicos de la República Popular China, tras la dimisión o la jubilación, un funcionario público no puede ser contratado por empresas u otras organizaciones rentables que estén directamente relacionadas con las funciones de su antiguo cargo, ni en un plazo de tres años si anteriormente ocupaba un puesto directivo, ni en un plazo de dos años para los demás funcionarios. De acuerdo con la Ley de Control de la República Popular China, tras la dimisión o la jubilación, se le prohíbe a un supervisor desempeñar cargos relacionados con la supervisión o el trabajo judicial por un periodo de tres años, que puedan dar lugar a un conflicto de interés.
- En la Unión Europea, el Código de Conducta de los Comisarios de 2018 amplía el periodo de reflexión de 18 meses a dos años para los excomisarios y a tres años para los expresidentes de la Comisión Europea. El nuevo Código de Conducta²⁶ establece reglas más claras y normas éticas más estrictas e introduce una mayor transparencia en una serie de ámbitos. Asimismo, se crea un Comité Ético Independiente con estatus reforzado -que sustituye al anterior Comité Ético Ad Hoc- para reforzar el control y asesorar sobre las normas éticas. Los dictámenes del Comité sobre las actividades posteriores al mandato de los Comisarios son públicos.
- En Alemania, la Ley de la Función Pública estipula periodos de reflexión para los funcionarios después de que hayan dejado la función pública o hayan alcanzado la edad de jubilación. Se prohíbe el empleo público posterior cuando se teme que pueda interferir con los intereses relacionados con el servicio. En el caso de los miembros del Gobierno y de los secretarios parlamentarios, el Gobierno Federal puede prohibir, total o parcialmente, la aceptación de un empleo remunerado o de otro tipo durante los primeros 18 meses tras el cese del cargo, dado que puede surgir la preocupación de que dicho empleo interfiera con los intereses públicos. La decisión referente a una prohibición se toma basándose en la recomendación de un órgano consultivo compuesto por tres miembros.
- En India, es obligatorio un periodo de reflexión de un año tras la jubilación. Todos los funcionarios del Grupo A jubilados deben obtener la autorización del gobierno antes de aceptar cualquier empleo comercial en el plazo de un año desde la jubilación.
- En Italia, las disposiciones legales nacionales específicas (Decreto legislativo 165/2001, art. 53, c. 16-ter, modificado por la Ley Anticorrupción n.º 190/2012), impiden que los funcionarios públicos que hayan ocupado cargos de dirección y negociación en los tres años anteriores desempeñen funciones afines en una entidad del sector privado.
- En Corea, los funcionarios públicos de alto rango deben informar al jefe de su entidad sobre sus actividades en el sector privado durante los tres años anteriores a su nombramiento o al inicio de su mandato en un plazo de 30 días a partir de la fecha de su nombramiento o del inicio de su mandato. Las actividades del sector privado incluyen información de la corporación u organización para la que trabajó el funcionario público y de su trabajo, detalles de las actividades empresariales o de búsqueda de beneficios que el funcionario público gestionó o realizó (Código de Conducta para funcionarios públicos, Decreto Presidencial n.º 28587, 16 de enero de 2018). Además, de acuerdo con la Ley de Ética de la Función Pública, ninguna persona responsable del registro o encargadas de la selección de empleo podrá ser empleada en los tres años siguientes a su jubilación por cualquiera de las instituciones estrechamente relacionadas con las funciones del departamento u organismo al

²⁵ Esta categoría incluye a los miembros del Parlamento, los senadores, los ministros, los ministros de Estado, el personal que trabaja en la oficina de los ministros, los ministros de Estado y el Líder de la Oposición en la Cámara y en el Senado que fueron nombrados de conformidad con el inciso 128(1) de la Ley de Empleo del Servicio público, los viceministros, los viceministros asociados y los viceministros adjuntos, así como cualquier individuo que ocupe un puesto que haya sido designado conforme regulación.

²⁶ https://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-504_en.htm

que haya estado afiliada durante los cinco años anteriores a su jubilación. (Ley de Ética en la Función Pública, Ley n.º 14839, 26. julio 2017)

- En el Reino Unido, el Código Ministerial no permite a los ministros presionar al gobierno durante los dos años siguientes a su cese. Además, los ministros y altos funcionarios de la Corona del Reino Unido deben solicitar el asesoramiento del Comité Consultivo de Nombramientos Empresariales antes de asumir cualquier nuevo nombramiento, remunerado o no, en los dos años siguientes al cese del cargo ministerial o del servicio a la Corona.
- En **Estados Unidos**, los funcionarios de alto rango del poder ejecutivo tienen prohibido comunicarse o presentarse en su antiguo organismo en nombre de cualquier otra persona, excepto en los Estados Unidos, durante un año a partir de la fecha en que dejan su cargo de alto nivel.²⁷ En el caso de determinados empleados de un alto rango, como el vicepresidente y los jefes de los principales departamentos, este periodo de reflexión se aplica durante dos años a partir de la fecha de cese y también se extiende a otros puestos de alto nivel en otras partes del gobierno.²⁸ Además, los funcionarios de contratación pública tienen prohibido aceptar cualquier compensación de un contratista durante un año después de su empleo en el gobierno si desempeñaron determinadas funciones de toma de decisiones con respecto a un contrato adjudicado a ese contratista. Asimismo, están obligados a revelar cualquier contacto relacionado con un empleo no federal por parte de un proveedor en una contratación activa, y a rechazar dichas ofertas de empleo o a inhabilitarse para seguir participando en la contratación.

Al momento de determinar la duración de los periodos de reflexión, los factores fundamentales que se deben considerar son si la duración es justa, proporcionada y razonable, teniendo en cuenta la gravedad de la posible infracción. Además, es necesario adaptar la duración de las restricciones en función del tipo de área problemática y del nivel de antigüedad. Por ejemplo, la prohibición de ejercer presión puede ser apropiada durante un periodo de tiempo específico, pero las restricciones sobre el uso de cierta información privilegiada, como la información clasificada, deben ser de por vida, o hasta que la información sensible sea pública.

Los países del G20 podrían considerar la posibilidad de incluir disposiciones que permitan flexibilidad y cierto grado de discrecionalidad a la hora de aplicar los límites del periodo de reflexión. Por ejemplo, en Canadá, el Comisionado en Cabildeo puede conceder una exención siempre y cuando al hacerlo no vaya en contra de los fines de la Ley sobre los Grupos de Presión.²⁹ El establecimiento de normas para aplicar la discrecionalidad puede apoyar la equidad y la integridad del proceso.

Para aplicar eficazmente los periodos de reflexión, los países del G20 podrían crear un organismo público o una autoridad encargada de asesorar y supervisar la normativa. En algunos países, los funcionarios públicos están obligados a revelar sus futuros planes de empleo y a solicitar la aprobación del órgano consultivo correspondiente³⁰. Otra buena práctica que los países del G20 podrían considerar es incluir en la legislación la obligación de que los antiguos funcionarios públicos informen periódicamente sobre su situación laboral a un órgano designado. Los países del G20 también pueden considerar la posibilidad de publicar en línea las decisiones tomadas en los casos de empleo público posterior, a fin de permitir el escrutinio. Por ejemplo, en Noruega, las decisiones se publican en línea y los medios de comunicación las examinan sistemáticamente.³¹ Además, la introducción de sanciones debido al incumplimiento del periodo de reflexión garantizaría un efecto disuasorio. En el caso de un empleo previo en el sector público, se podría tratar de sanciones disciplinarias, mientras que en el caso

²⁷ 18 U.S.C. § 207(c).

²⁸ 18 U.S.C. §207(d).

²⁹ OCDE (2019), OECD Integrity Review of Argentina: Achieving Systemic and Sustained Change, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/g2g98ec3-en>.

³⁰ Transparencia Internacional (2015).

³¹ Transparencia Internacional (2015).

de un empleo posterior en el sector público, se podría reducir la pensión pública y sancionar al empleador del sector privado.

Recuadro 5. Ejemplo de restricciones legales, que abordan los conflictos de intereses en los casos de las puertas giratorias

Estados Unidos: Los empleados federales del poder ejecutivo de los Estados Unidos están sujetos a una serie de limitaciones penales respecto al empleo público posterior (18 U.S.C. Sección 207). Todos los ex empleados del poder ejecutivo tienen prohibido realizar determinadas actividades de representación para partes privadas. Los ex empleados que ocuparon puestos de alto nivel mientras estaban en el gobierno están sujetos a más restricciones.

Hay tres restricciones básicas aplicables a todos los ex funcionarios del poder ejecutivo. Primera, todos los empleados tienen prohibido, de por vida, cambiar de bando en determinados temas muy específicos, como contratos, permisos y litigios; esto impide que el empleado vuelva a representar a cualquier parte privada ante el gobierno en el mismo tema concreto que involucre a partes específicas en las que el exfuncionario haya trabajado. Segunda, la ley también establece una prohibición de dos años por cambiar de bando en temas que involucren a partes específicas que hayan estado bajo la responsabilidad del empleado en el último año de servicio, pero en los que no haya estado implicado personal y sustancialmente. Tercero, se prohíbe a todos los funcionarios y empleados del poder ejecutivo, durante un año después de dejar el gobierno, ayudar, asistir o representar a cualquier parte externa ante el gobierno en determinadas negociaciones comerciales o tratados donde hayan participado el año anterior tras la finalización de su servicio.

Además de estas restricciones generales, se estipulan restricciones adicionales de reflexión para los funcionarios públicos de alto rango. Los empleados de alto nivel están sujetos a un período de reflexión de un año, que prohíbe las comunicaciones de representación y los intentos de influir en personas de sus anteriores departamentos u organismos en nombre de partes externas, y una prohibición de un año para realizar actividades específicas de representación o asesoramiento para gobiernos extranjeros o partidos políticos extranjeros. Los funcionarios de muy alto nivel, incluyendo los jefes de organismos de nivel ministerial y el vicepresidente, están sujetos a un período de enfriamiento de dos años que prohíbe las comunicaciones de representación y los intentos de influir en su antiguo organismo y en otros funcionarios de alto nivel del poder ejecutivo en nombre de terceros, y están cubiertos por la misma prohibición de un año de realizar determinadas actividades de representación y asesoramiento para gobiernos extranjeros y partidos políticos extranjeros que los funcionarios públicos de alto nivel. Aparte de estas restricciones de las actividades de representación y cabildeo de empleo posteriores en nombre de partes privadas, existen tipos específicos de cargos que conllevan restricciones adicionales. El grupo más numeroso es el de los funcionarios que participaron en actividades de contratación. Tienen restricciones adicionales por tiempo limitado respecto a la aceptación de compensaciones de contratistas privados, así como normas adicionales sobre la comunicación de contactos laborales de posibles empleadores que también son contratistas del gobierno.

► **Las restricciones y prohibiciones contenidas en el sistema de empleo posterior a la función pública se comunican de forma efectiva a todas las partes afectadas**

El capítulo 7 muestra buenas prácticas y herramientas de comunicación y formación. No obstante, cabe señalar que, aunque no existe una fórmula mágica para garantizar que los funcionarios públicos y los posibles empleadores comprendan y sigan las normas referidas al empleo previo y posterior en el sector público, la comunicación y la formación sobre las normas deben formar parte del sistema más amplio de conflictos de intereses.

Garantizar que los actuales funcionarios públicos sean sensibles a las normas de empleo previo y posterior en el sector público es fundamental para que el sistema logre el éxito total. Esto se debe a

que los delitos referentes al empleo posterior en el sector público pueden comenzar antes de que los funcionarios abandonen el sector público, por ejemplo, en el caso de negociaciones para futuros empleos, tanto para ellos mismos como para los agentes interesados del sector privado que deseen incorporarse al sector público posteriormente. Además, los funcionarios públicos actuales son responsables de prevenir los conflictos de intereses cuando se trata de exfuncionarios públicos, no concediéndoles un trato preferente, un acceso especial o información privilegiada.

Salvaguardar el interés público y garantizar la integridad en la toma de decisiones

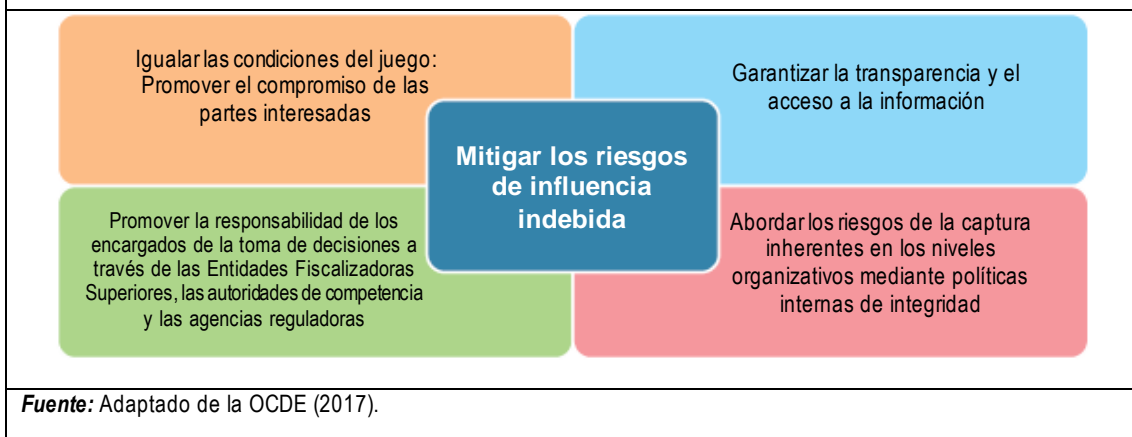
Un reciente informe de la OCDE señala las formas en que la toma de decisiones públicas puede verse influenciada indebidamente por intereses privados³². La Tabla 4-1 ofrece un resumen, incluyendo las fuentes de influencia directas e indirectas. La mayoría son legales y legítimas e incluso pueden constituir medios necesarios para promover la participación en la toma de decisiones públicas. Sin embargo, si se abusa de estos canales, pueden socavar gravemente la integridad en la toma de decisiones públicas.

Tabla 1. Cómo los funcionarios públicos pueden ser influenciados por individuos y grupos de interés especiales	
Influencia directa	<p>Creando un sentido de reciprocidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagos ilegales • Favores, tales como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Organizar recepciones ○ Ofrecer futuros puestos de trabajo ○ Otros beneficios, como los regalos costosos • Iniciar investigaciones y análisis • Amenazas contra los responsables públicos <p>Aprovechando los vínculos personales existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familia y otras relaciones cercanas • Redes • Afiliaciones • Empresas estatales • Los políticos como miembros del Consejo de administración • Puertas giratorias
Influencia indirecta	<p>Aprovechando la comunicación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia acción concertada a través de la propiedad de los medios de comunicación • Escribir comentarios, artículos, columnas o cartas al director en los medios de comunicación • Emitir comunicados de prensa, realizar conferencias de prensa • Participar en audiencias y consultas públicas • Grupos de presión de base <p>Aprovechando la experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difusión de informes analíticos y otras investigaciones • Participar en grupos de expertos o asesores y en consultas • Utilizar los grupos de reflexión para realizar investigaciones • Respuesta a las solicitudes de comentarios • Brindar información y conocimientos manipulados
<p><i>Fuente: OECD (2017) Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making.</i></p>	

Es fundamental mitigar los riesgos que acompañan a la influencia incontrolada mediante un sistema global que fomente una cultura de integridad y responsabilidad en la toma de decisiones públicas, a fin de igualar las condiciones de juego. La interacción de cuatro estrategias que se refuerzan mutuamente y que funcionan a diferentes niveles puede evitar la influencia indebida y ayudar a salvaguardar la equidad de la toma de decisiones públicas (Figura 6.)

³² OCDE (2017)

Figura 6. Cuatro estrategias complementarias contra los riesgos de la influencia indebida



Igualar las condiciones de juego

La participación de las partes interesadas con intereses divergentes garantiza un proceso de toma de decisiones inclusivo y más resistente a la influencia de intereses estrechos, ya que a un grupo de interés le resultará más difícil influir en las decisiones sin la resistencia de otros grupos. Se necesitan al menos dos tipos de políticas para lograr procesos de elaboración de políticas más inclusivos:

- políticas que fomenten el compromiso y la participación de las partes interesadas
- políticas que fomenten la integridad y la transparencia en las actividades de los grupos de presión

Promover el compromiso y la participación de las partes interesadas

La participación de las partes interesadas puede contribuir con un proceso de elaboración de políticas más inclusivo e informado. La inclusión significa que los ciudadanos tienen las mismas oportunidades y múltiples canales para acceder a la información y se les consulta en la elaboración de políticas³³. Los países del G20 podrían considerar el establecimiento de un marco legal para la participación de las partes interesadas, que ofrezca oportunidades significativas para que el público contribuya tanto con el proceso de elaboración de políticas como con la calidad del análisis de apoyo³⁴. El plazo y el alcance del proceso de participación de las partes interesadas también son fundamentales para su implementación y pueden ayudar a evitar que el proceso se convierta en un camino para la influencia indebida.³⁵ Con este fin, los gobiernos del G20 podrían considerar la posibilidad de ir más allá de los procesos de consulta tradicionales, dirigiéndose a los que quieren, pero no pueden y a los que pueden, pero no quieren:

- Dispuestos pero incapaces: es poco probable que algunos grupos sociales, impedidos por la falta de conciencia, la escasa participación en la alfabetización y la sobrecarga de información, se involucren eficazmente incluso cuando tengan la oportunidad;
- Capaces, pero no dispuestos: personas con poco interés en la política y falta de confianza en el uso significativo de la información popular en el proceso de consulta.³⁶

³³ OCDE (2012).

³⁴ OCDE (2015a); OCDE (2015b).

³⁵ OCDE (2016).

³⁶ OCDE (2009).

Para involucrar a la sociedad en general, los países del G20 también podrían asociarse con redes de la sociedad civil u organizaciones paraguas (por ejemplo, Involucrar al Reino Unido a coordinar la participación pública en el gobierno abierto). La Tabla 4-2 ofrece un marco para gestionar el compromiso de las partes interesadas con el fin de mitigar los riesgos de influencia.

Tabla 2. Opciones para gestionar la participación de las partes interesadas, a fin de garantizar la integridad en la toma de decisiones		
Objetivos de la política	Opciones de la política	
Garantizar la transparencia y la rendición de cuentas	Establecer un objetivo claro y definir el alcance del compromiso	Identificar los objetivos, un resultado deseado del compromiso: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Buscar el conocimiento de un experto? • ¿Obtener la aprobación de las partes interesadas? Definir las funciones y responsabilidades de todas las partes y el nivel de compromiso requerido. Consultar, colaborar y potenciar, etc.
	Difundir activamente información equilibrada y objetiva sobre el tema	Poner a disposición del público la información pertinente a través de canales como sitios web, boletines y folletos
	Permitir la divulgación de información	Facilitar el acceso a la información a pedido de los interesados <ul style="list-style-type: none"> • Ley de libertad de información Promover el control de los medios de comunicación y de la sociedad civil Establecer un organismo de supervisión independiente que garantice una divulgación adecuada
Mejorar la calidad y la seguridad	Grupos objetivo relevante para el tema	Encontrar la combinación adecuada de participantes y asegurarse de que ningún grupo quede excluido inadvertidamente <ul style="list-style-type: none"> • Mapeo y análisis de las partes interesadas • No marginar a los «sospechosos habituales»
	Incorporar conocimientos y recursos más allá de la administración pública	Consultar a los expertos y aprovechar su experiencia a través de talleres de grupos de expertos y encuestas deliberativas
	Promover la coordinación dentro de las organizaciones gubernamentales y entre ellas	Garantizar la coherencia de las políticas, anular la duplicación y reducir el riesgo de cansancio a las consultas. <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una agencia o unidad central orientada en la coordinación intergubernamental
Promover la implementación y el cumplimiento	Conceder el tiempo adecuado	Emprender la participación de las partes interesadas lo antes posible en el proceso político para permitir una mayor variedad de soluciones y aumentar las posibilidades de éxito de la aplicación
	Mejorar la confianza en las decisiones tomadas	Crear un entendimiento mutuo para aumentar la probabilidad de cumplimiento
	Gestionar las expectativas y mitigar los riesgos	Identificar y considerar los riesgos en una fase más temprana del proceso, reduciendo así los costos futuros

Tabla 2. Opciones para la gestión de la participación de las partes interesadas, a fin de garantizar la integridad en la toma de decisiones (continuación)

Objetivos de la política		Opciones de la política
Proporcionar apoyo integral y capacidad	Introducir nuevos foros y tecnologías para la divulgación	Desarrollar herramientas de participación en línea <ul style="list-style-type: none"> • Web participativa • Redes sociales
	Apoyar a las partes interesadas	Brindar apoyo a las partes interesadas para ayudarlos a entender sus derechos y responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización y refuerzo de la educación y las competencias cívicas • Apoyar el desarrollo de capacidades
	Desarrollar la capacidad interna del sector público	Proporcionar orientación/código de conducta para fomentar una cultura organizativa que apoye la participación de las partes interesadas Brindar capacidad y formación adecuadas, es decir <ul style="list-style-type: none"> • Suficientes recursos financieros, humanos y técnicos • Acceso a las competencias, la orientación y la formación adecuadas para los funcionarios públicos
	Evaluar el proceso junto con las partes interesadas	Evaluar la eficacia del compromiso y realizar los ajustes necesarios <ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevos riesgos de los objetivos políticos del sistema • Identificar las estrategias de mitigación

Fuente: OECD (2017) Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making.

Fomentar la integridad y la transparencia en las actividades de los grupos de presión

Un marco sólido para la transparencia de los grupos de presión es decisivo para salvaguardar el interés público y promover la igualdad de condiciones de los diferentes intereses. Para aumentar la transparencia de las relaciones entre los funcionarios públicos y los agentes privados, varios países del G20 llevan registros de grupos de presión, la cantidad y el tipo de información que se divulga al público varían mucho en función de los recursos disponibles, las preocupaciones específicas del país y la madurez del sistema establecido. Además, los países del G20 podrían exigir que los miembros, las agendas, las actas, las presentaciones de los participantes y otra información relacionada con los grupos consultivos se pongan a disposición del público, para que las partes interesadas puedan examinar su trabajo. El Anexo A, tabla 3, ofrece una visión integral de un marco que garantiza la transparencia y la integridad de los lobistas.

Garantizar la transparencia y el acceso a la información - Hacer valer el derecho a saber

La transparencia es una condición necesaria -pero no suficiente- para promover la rendición de cuentas y fomentar la confianza en la toma de decisiones públicas. Un proceso transparente puede brindar a las partes interesadas acceso a información pertinente, lo que conduce a una toma de decisiones más inclusiva, así como a la responsabilidad social. Sin embargo, la transparencia no se limita a facilitar el acceso a grandes cantidades de información. Divulgar la cantidad y el tipo de informaciones adecuadas es vital para lograr la transparencia. Sin embargo, no siempre es fácil determinar lo que constituye una información correcta. La cantidad de información que debe estar disponible públicamente dependerá de la medida propuesta. El objetivo no es necesariamente hacer

transparente todo el proceso, sino arrojar luz sobre el proceso de influencia. Por principio, los instrumentos orientados a aumentar la transparencia deben basarse en información oportuna, fiable, accesible e inteligible.³⁷

Es fundamental señalar que la decisión final sigue siendo prerrogativa de los responsables políticos, que son los guardianes del interés público y deben sopesar todas las consideraciones a la hora de adoptar políticas de transparencia. Los países del G20 han recurrido cada vez más a los registros públicos -incluso las presentaciones formales ante las comisiones legislativas, las audiencias y consultas públicas en los procesos legislativos y las comunicaciones con los funcionarios públicos- para aumentar la transparencia en el proceso de elaboración de políticas. Los gobiernos pueden optar por hacer públicos los nombres de las organizaciones y personas que tratan de influir en el proceso legislativo. En muchos países del G20, los funcionarios del gobierno revelan la identidad de las personas a las que han consultado cuando se encargaron de redactar legislación, dejando una huella legislativa que facilita el escrutinio público.

La Tabla 3 del Anexo 1 ofrece ejemplos de medidas concretas de transparencia que pueden ayudar a mitigar los riesgos de influencia indebida a lo largo del ciclo político.

Promover la rendición de cuentas a través de las autoridades en competencia, los organismos reguladores y las entidades fiscalizadoras superiores

Los controles externos, la competencia efectiva y las políticas reguladoras permiten la rendición de cuentas tanto en el sector público como en el privado. Es posible que los organismos responsables de estos procesos sean objeto de influencias indebidas, y para ello deben existir normas y políticas que garanticen su independencia. Estas instituciones pueden desempeñar un papel importante en la prevención de la influencia indebida. (Proporcionar una orientación detallada está fuera del alcance de este informe. Se podrá encontrar información más detallada en OCDE 2017).

Abordar los riesgos de captura inherentes a nivel organizativo mediante políticas de integridad internas

La definición de normas de conducta claras (como se indica en el capítulo 1) y el cultivo de una cultura abierta de integridad en las organizaciones públicas (como se indica en los capítulos 5 y 7) pueden ayudar a integrar la resistencia organizativa a la influencia. Además, crear condiciones para un sector público profesional y basado en el mérito, dedicado a los valores del servicio público y a la buena gobernanza, son importantes salvaguardias contra la influencia indebida de los intereses privados. Esto incluye garantizar procedimientos de contratación, selección y promoción justos y abiertos, basados en criterios objetivos. El recuadro 6 destaca el ejemplo del Servicio Público de Australia, que basa las decisiones de empleo en la meritocracia. Otras medidas de recursos humanos, como la separación o rotación de funciones, también pueden ayudar a que las organizaciones afronten estos riesgos. El capítulo 8, dedicado a las soluciones, ofrece detalles sobre otras opciones políticas.

³⁷ Pfeiffer, S and B.W. Speck (2008), *Accountability and transparency in political finance, Why, how and what for?*, Working document 1/2008, Transparency International, Berlin, https://www.academia.edu/4064298/Silke_Pfeiffer_Bruno_Wilhelm_Speck_Accountability_and_transparency_in_political_finance_Why_how_and_what_for

Recuadro 6. Procedimientos laborales basados en la meritocracia en la administración pública de Australia

La Ley de la Administración Pública de Australia establece procedimientos orientados a garantizar que las decisiones de empleo en la Administración Pública Australiana (APS) se basen en la meritocracia.

De conformidad con la Ley de la Función Pública de 1999, una decisión se basa en la meritocracia si:

- Se toma de la idoneidad relacionada con los candidatos para las funciones, utilizando un proceso de selección competitivo;
- Se basa en la relación entre las cualidades laborales de los candidatos y las cualidades laborales realmente requeridas para las funciones;
- Se centra en la capacidad de los candidatos para lograr resultados en virtud de las funciones;
- Es la principal consideración al momento de tomar una decisión.

Para que la evaluación sea competitiva, deberá estar abierta a todos los miembros elegibles de la comunidad. En el caso de los puestos de trabajo en curso y no continuos durante más de 12 meses, esto se consigue notificando el puesto de trabajo en la Gaceta de Empleo de APS en el sitio web de empleos de la APS.

Las cualidades relacionadas con el trabajo que se deben tener en cuenta al momento de realizar una evaluación incluyen lo siguiente:

- Habilidades y destrezas;
- Cualificaciones, formación y competencias;
- Nivel de rendimiento del trabajo;
- Capacidad para producir resultados con un rendimiento efectivo al nivel requerido;
- Cualidades personales relevantes;
- Potencial de desarrollo demostrado;
- Capacidad para contribuir al rendimiento del equipo.³⁸

³⁸ Información proporcionada por la Comisión de Servicios Públicos de Australia.

5. Crear una cultura organizativa abierta para identificar y gestionar los conflictos de intereses

Principio 5	Los países del G-20 deben fomentar una cultura organizativa abierta en el sector público, adoptando medidas para promover la identificación proactiva y evitar posibles situaciones de conflicto de interés por parte de los funcionarios públicos. Esto debería incluir la garantía de que los funcionarios públicos puedan buscar orientación y asesoramiento de funcionarios competentes sobre cómo evitar posibles situaciones de conflicto de interés, sin temor a represalias. Se deben establecer medidas apropiadas para proteger la divulgación del uso indebido.
--------------------	--

Crear una cultura organizativa abierta para fomentar la comunicación y el compromiso en torno a la gestión de los conflictos de intereses

Un enfoque proactivo de la gestión de los conflictos de intereses no se basa simplemente en el establecimiento de normas para prevenir y gestionarlos, sino que apoya la implementación de dichas normas con medidas destinadas a fomentar una cultura de la integridad en la que se anime a los funcionarios públicos a identificar y gestionar activamente las posibles situaciones de conflicto de interés. Una cultura organizativa abierta es aquella en la que cualquiera puede plantear temas -como los relacionados con los conflictos de intereses- para identificarlas y resolverlas antes de que se conviertan en algo perjudicial para la organización. Las culturas organizativas abiertas se basan en una comunicación clara y se comprometen con los valores de la organización, y crean un entorno seguro y alentador en el que los empleados pueden sentirse libres de expresar sus preocupaciones, discutir libremente los dilemas éticos, las posibles situaciones de conflicto de interés y otros problemas de integridad con sus homólogos.

Los canales de comunicación y retroalimentación claros permiten a las organizaciones recabar información sobre su rendimiento en relación con sus políticas y valores. Pueden ayudar a una organización a identificar mejor dónde pueden existir riesgos de integridad y canalizar los recursos en consecuencia. Una cultura organizativa que fomenta la comunicación abierta tiene dos elementos que se apoyan mutuamente: el compromiso de la dirección de asesorar a tiempo y resolver los problemas pertinentes y los empleados que confían en plantear sus dudas y preocupaciones éticas cuando las encuentran.³⁹

¿Cuáles son algunos de los retos más comunes en la gestión proactiva de los conflictos de intereses?

La creación de una cultura organizativa abierta donde los empleados se sientan libres de plantear cuestiones éticas, sigue siendo un reto para muchas organizaciones del sector público. Es habitual que los empleados que tengan un dilema ético o una posible situación de conflicto de interés no acudan a discutir el tema y busquen orientación con un supervisor o un homólogo. Esto puede deberse a un conocimiento limitado de lo que constituye un conflicto de interés y cómo gestionarlo, o a la falta de canales y procedimientos claros de información.

La investigación también ha demostrado que el hecho de no plantear problemas puede verse influido por la percepción que tiene un empleado de su supervisor inmediato o líder de la organización⁴⁰, o de cualquier líder de la cadena de mando de una organización que esté por encima del supervisor inmediato del empleado.⁴¹

³⁹ OECD (2017).

⁴⁰ Morrison (2014).

⁴¹ Detert & Treviño (2010)

¿Cuáles son algunos de los enfoques para mejorar la cultura organizativa de modo que las situaciones de conflicto de interés puedan ser discutidas y resueltas de manera proactiva?

La creación de un entorno más propicio para la identificación y gestión proactiva de los conflictos de intereses podría realizarse de la siguiente manera:

- Involucrar activamente a los funcionarios públicos en el diseño y la revisión del marco de conflicto de interés para dar forma a un entendimiento común de los valores y objetivos de la normativa sobre la materia en cuestión;
- Capacitar a los funcionarios públicos para que entiendan los principios generales y las normas específicas pertinentes, y ayudarlos a mejorar la capacidad de decisión para su aplicación práctica (para más detalles, véase el capítulo 7);
- Establecer las estructuras y los canales de información para brindar orientación y asesoramiento oportunos, a fin de abordar y resolver los problemas antes de que los funcionarios públicos corran el riesgo de infringir la normativa;
- Exigir que los altos cargos públicos conversen con su personal sobre el objetivo y la importancia de estas normas, a fin de demostrar su compromiso con estos valores y mostrar su liderazgo e integridad con el ejemplo.

En la siguiente sección, se presentan las herramientas para poner en práctica cada uno de los enfoques identificados.

Crear una asociación con los funcionarios públicos

Para apoyar una cultura organizativa en la que las situaciones relacionadas con el conflicto de interés se aborden de forma proactiva, es fundamental un entendimiento común y un compromiso con los valores y normas éticas de la administración pública. Cuando los valores de la organización entran en conflicto con los valores del empleado, su compromiso y su participación en la organización probablemente se verían afectados. Alternativamente, si los empleados mantienen sus valores personales a un nivel más alto que la organización, entonces experimentarán un conflicto de interés, lo que resulta en un menor compromiso. Por lo tanto, es vital involucrar a los funcionarios públicos en un diálogo sobre la integridad, en el que ellos perciban que los valores encarnados por la organización se alinean con sus propios valores. De este modo, se puede crear un sentimiento de pertenencia y compromiso.

Para construir y mantener la comunicación y el diálogo en relación con la integridad y la promoción del comportamiento ético, las organizaciones del sector público podrían involucrar a los empleados y otras partes interesadas en la revisión de la política de conflictos de intereses existente, por ejemplo en el proceso para declarar un conflicto de interés. Su perspectiva, como usuarios del sistema, sobre las dificultades que pueden surgir en la aplicación de la política de conflicto de interés puede contribuir sustancialmente a la mejora de estas medidas, introduciendo consideraciones prácticas en el proceso de elaboración de la política y creando un entendimiento común que es vital para la aplicación de la política acordada. Un ejemplo concreto para involucrar a los funcionarios públicos sería hacerlos participar en la elaboración y/o actualización del código ético. Esto podría incluir una encuesta sobre los valores que los funcionarios públicos consideran importantes y más aplicables a sus funciones diarias y que deben incluirse.

Al dar voz a los funcionarios públicos y tener en cuenta sus opiniones, los funcionarios públicos se sienten más seguros para plantear sus preocupaciones y dilemas. Las medidas mencionadas deben apoyarse en la comunicación de las reglas y normas en un lenguaje sencillo para crear conciencia y habilidades (véase el capítulo 7).

Proporcionar orientación y asesoramiento oportuno

Las fuentes de información y el asesoramiento para los funcionarios públicos son esenciales para ayudar a los funcionarios públicos a identificar y gestionar de forma proactiva las situaciones de conflicto de interés. Deberían estar ampliamente disponibles. Las orientaciones podrían incluir ejemplos de situaciones de conflicto de interés y explicaciones sobre cómo se han gestionado dichas situaciones en el pasado y cómo se espera que se gestionen en el futuro. De este modo, los funcionarios públicos se sienten más seguros a la hora de buscar orientación y asesoramiento de los altos funcionarios u otras fuentes adecuadas. Por ejemplo, en Canadá, los funcionarios en materia de conflictos de intereses y de medidas de empleo público posterior son especialistas designados dentro de sus respectivas organizaciones, que se encargan de asesorar a los empleados sobre el tema en cuestión en consonancia con el Código de Valores y Ética. En México, la Unidad de Ética, Integridad Pública y Prevención de Conflictos de Intereses de la Secretaría de Función Pública ofrece a todos los funcionarios públicos la posibilidad de consultarlos sobre casos concretos en los que el funcionario público pueda encontrarse ante una posible situación de conflicto de interés. Además, los superiores jerárquicos inmediatos y los directivos pueden proporcionar una orientación concreta en forma de consejos y asesoramiento para que los funcionarios públicos resuelvan los dilemas éticos en el trabajo y las posibles situaciones de conflicto de interés. En Brasil, la Contraloría General (CGU) ha desarrollado un sistema electrónico de orientación sobre posibles conflictos de intereses: la SeCI (www.seci.cgu.gov.br, regulada por la Ordenanza n.º 333/2013). El sistema permite a cualquier funcionario público del Poder Ejecutivo Federal informarse sobre situaciones concretas que entran dentro del ámbito de la Ley de Conflicto de interés (Ley n.º 12.813/13). Las consultas se envían a la unidad de Recursos Humanos o al Comité de Ética del organismo o entidad del funcionario público, que debe dar una respuesta en un plazo de 15 días, y puede retransmitir las consultas a la CGU si se identifica una posible situación de conflicto de interés. En Corea, el jefe de una agencia administrativa central designa a un funcionario del Código de Conducta en la institución. Dicho funcionario brinda capacitación y asesoramiento a los funcionarios públicos de su organismo sobre el Código de Conducta y los conflictos de intereses, comprueba y evalúa su nivel de cumplimiento del Decreto, recibe informes sobre las infracciones y las investiga, y se ocupa de cualquier otro asunto necesario para la aplicación del Código de Conducta.

Poner a disposición este asesoramiento no sólo de los funcionarios públicos, sino también del sector privado y de otras personas que interactúan con las entidades públicas, incluidos los contratistas, los agentes y los organismos asociados, crea una comprensión común de las normas de integridad aplicables y genera una mayor confianza en la adhesión a estas normas en las interacciones público-privadas.

Demostrar el compromiso de liderazgo

La credibilidad del liderazgo, o la medida en que los empleados confían en su liderazgo para encarnar los valores de la organización y actuar de acuerdo con las normas de integridad, tiene un impacto positivo en la cultura de la organización. Al dar un ejemplo en términos de integridad, es más probable que los empleados se sientan seguros de discutir y buscar asesoramiento sobre posibles situaciones de conflicto de interés o dilemas éticos de sus gerentes o fuentes de asesoramiento apropiadas.⁴²

⁴² Brown, M., L. Treviño & D. Harrison (2005), *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97/2, pp. 117-134, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>; Bery, B. (2004), *Cultura organizativa: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing*, *Employee Responsibilities and Rights Journal* 16 (1): 1–12.

Existen varias formas en las que los directivos pueden generar credibilidad y confianza con el ejemplo que dan y así promover la transparencia en toda la organización. El grado en que el liderazgo actúa de forma coherente con la visión, los valores y el comportamiento de los demás en la organización influye en la transparencia. Las Directrices sobre Lugares de Trabajo Positivos y Productivos de Nueva Gales del Sur (Australia), por ejemplo, proponen acciones concretas que los directivos pueden llevar a cabo para fomentar la confianza y mostrar su liderazgo en los valores de la organización (Recuadro 7). Los directivos también pueden comunicar estos valores en conversaciones individuales con los empleados. Esto puede ayudar a reducir el miedo de los empleados a las consecuencias negativas de las denuncias.⁴³ Los gobiernos ofrecen cada vez más capacitación a los directivos para que adquieran estas habilidades (véase, por ejemplo, el recuadro 8). La comunicación proactiva con el personal sobre los valores éticos, y las normas, procedimientos y recursos sobre conflictos de intereses también podría incluirse como un indicador de rendimiento para los directivos. Asimismo, se podría incluir el liderazgo ético. Por ejemplo, en el Reino Unido y Canadá se conceden premios de liderazgo a los funcionarios públicos que ejemplifican un comportamiento basado en la integridad y la transparencia. De este modo, los valores del servicio público se hacen visibles y se envía una fuerte señal de que se valora el comportamiento ético.

Recuadro 7. Acciones concretas que los directivos pueden llevar a cabo para fomentar la confianza y mostrar su liderazgo en materia de integridad: Directrices sobre lugares de trabajo positivos y productivos, Nueva Gales del Sur, Australia

Reconociendo el impacto del comportamiento de los directivos en la cultura organizativa y las actitudes de los empleados, la Comisión de la Función Pública proporciona directrices para los directivos, que incluyen:

- Garantizar que los líderes comprendan la importancia de los valores y la cultura organizativa para lograr resultados empresariales.
- Exigir a los líderes un comportamiento ejemplar.
- Garantizar que los líderes apliquen los valores de la organización en sus áreas de responsabilidad.
- Debatir sobre el comportamiento y las normas éticas y de conducta aceptables en las reuniones periódicas del equipo.
- Esperar que los líderes y gerentes estén atentos a cualquier signo o informe de comportamiento irrazonable y tomen medidas rápidas y discretas para llamar la atención de la persona.
- Se espera que los líderes y gerentes traten las quejas o los posibles síntomas de problemas sistémicos en lugar de verlos como algo exasperante o, incluso, como la causa de la mala cultura del lugar de trabajo.
- Proporcionar formación a los directivos para que mantengan conversaciones respetuosas, gestionen los conflictos en el lugar de trabajo, proporcionen comentarios constructivos sobre el rendimiento laboral y hablen con franqueza a los empleados sobre los comportamientos poco razonables.
- Utilizar ejercicios basados en escenarios para fomentar el debate entre los empleados y los directivos sobre las normas de comportamiento esperadas y la cultura organizativa.
- Promover una comprensión de la diversidad y la inclusión basada en ayudar a todas las personas a participar en el lugar de trabajo y hacer una contribución valiosa al grupo.

⁴³ OECD (2018).

- Esperar que los directivos que observen o se enteren de un comportamiento poco razonable actúen con rapidez y equidad. Se debe sostener una conversación confidencial, clara y directa con la persona que ha incurrido en el comportamiento, mostrar su impacto en los demás, las normas de comportamiento esperadas, la necesidad de que el comportamiento cese y cómo la organización puede ayudar a la persona a cambiar su comportamiento. La conversación debe centrarse en el comportamiento y el mensaje debe ser claro y coherente: el comportamiento no es aceptable y debe cesar.⁴⁴

Recuadro 8. Ejemplo de una herramienta para desarrollar las habilidades de los altos directivos, a fin de gestionar proactivamente los conflictos de intereses

Como medida de diagnóstico, los altos directivos y los jefes de las organizaciones públicas pueden utilizar el siguiente cuestionario para recordar la necesidad de realizar esfuerzos personales, a fin de detectar y desalentar específicamente los conflictos de intereses, la corrupción y la mala conducta en las organizaciones de las que son responsables:

1. Si esta semana se realizara una encuesta pública sobre la incidencia de los casos de conflicto de interés en los ministerios, considera que la encuesta mostraría que la incidencia de los casos graves de conflicto de interés en mi ministerio/organismo es: a) Baja. b) Moderada. c) Alta. d) No opina.
2. Durante el desempeño de mis funciones en los últimos seis meses, ¿qué he conseguido específicamente con referencia a la reducción de? a) Conflictos de intereses? b) Falta de transparencia en la organización? c) Falta de rendición de cuentas en la organización?
3. Durante el desempeño de mis funciones en los últimos seis meses, ¿cuántas veces he hablado con mi personal superior con referencia específica a: a) Gestionar los conflictos de intereses? b) Aumentar la transparencia en lo que hacemos como funcionarios? c) Aumentar la rendición de cuentas de lo que hacemos como funcionarios?
4. Al tratar de aumentar la transparencia y la rendición de cuentas en la organización, ¿qué he logrado para alentar a los funcionarios a que planteen sus preocupaciones sobre temas de conflicto de interés para debatirlas conmigo o con una persona apropiada de la organización?
5. Al tratar de aumentar la transparencia y la rendición de cuentas en la organización, ¿qué he conseguido para alentar a los clientes, contratistas y ciudadanos que tienen relaciones con la organización a que me planteen a mí o a otra persona adecuada sus preocupaciones sobre asuntos relacionados con los conflictos de intereses?
6. Durante el desempeño de mis funciones en los próximos seis meses, ¿qué pienso conseguir específicamente en relación con la reducción de: a) los conflictos de intereses? b) la falta de transparencia en la organización? c) la falta de rendición de cuentas en la organización?⁴⁵

⁴⁴ Comisión de Servicios Públicos de Nueva Gales del Sur (2016)

⁴⁵ OCDE (2005).

6. Gestionar los conflictos de intereses - Uso de declaraciones financieras

<p>Principio 4</p>	<p>Los países del G20 deben identificar las actividades y funciones de riesgo que crean un mayor riesgo de posibles situaciones de conflicto de interés y establecer medidas preventivas adecuadas. Los países del G20 deben establecer respuestas organizativas eficaces a través, según proceda, de órganos especializados establecidos para la gestión de los conflictos de intereses y de funcionarios competentes dentro de cada organización. Los países del G20 deberían prestar especial atención a la salvaguarda del interés público en la contratación, el nombramiento y la promoción de los funcionarios públicos. Se deben evaluar y resolver los conflictos de intereses antes de que las personas asuman funciones públicas, así como establecer las restricciones adecuadas después de la contratación, como los períodos de reflexión.</p>
<p>Principio 10</p>	<p>Los países del G-20 deberían adoptar y aplicar mecanismos adecuados y eficaces para la prevención, identificación y gestión de los conflictos de intereses, como la financiación periódica, sistemas de declaración de intereses y de bienes para los funcionarios públicos pertinentes, de conformidad con los Principios de alto nivel del G-20 sobre la declaración de activos por los funcionarios públicos y la legislación aplicable.</p>
<p>Principio 11</p>	<p>Se alienta a los países que han establecido sistemas de declaración o que están considerando establecerlos, a apoyarse mutuamente, cuando la legislación nacional y los mandatos institucionales lo permitan, facilitando la identificación y el intercambio de información sobre los intereses de los funcionarios públicos en el extranjero y las fuentes que podrían ser consultadas por las autoridades extranjeras para reunir y confirmar la información sobre los intereses de los funcionarios en el extranjero. En este sentido, los países del G20 deberían hacer un uso adecuado de las nuevas tecnologías, sin perjuicio de la protección de los datos personales.</p>

La declaración financiera⁴⁶ puede ser una herramienta importante para la prevención y detección de los COI, tal como se establece en el artículo 8 (5) de la CNUCC.⁴⁷ El pleno acceso de los revisores oficiales pertinentes a la información contenida en la declaración de la situación financiera y, en la medida en que sea apropiado del público, es fundamental para desarrollar todo su potencial.

Este capítulo trata de las declaraciones financieras regulares que no están vinculadas a procesos específicos de toma de decisiones o declaraciones ad hoc, que pueden requerirse cada vez que surja un COI real o potencial. En este capítulo, se entiende declaración financiera a un formulario escrito o electrónico que un funcionario público presenta a un depositario central u otro (por ejemplo, en el lugar de trabajo) para revelar información sobre bienes, fuentes e importes de ingresos, pasivos y, en algunos sistemas, gastos del funcionario y sus familiares. Asimismo, puede incluir la declaración de los cargos que se desempeñan fuera del servicio público, los regalos y las relaciones con personas y organizaciones ajenas al servicio público.

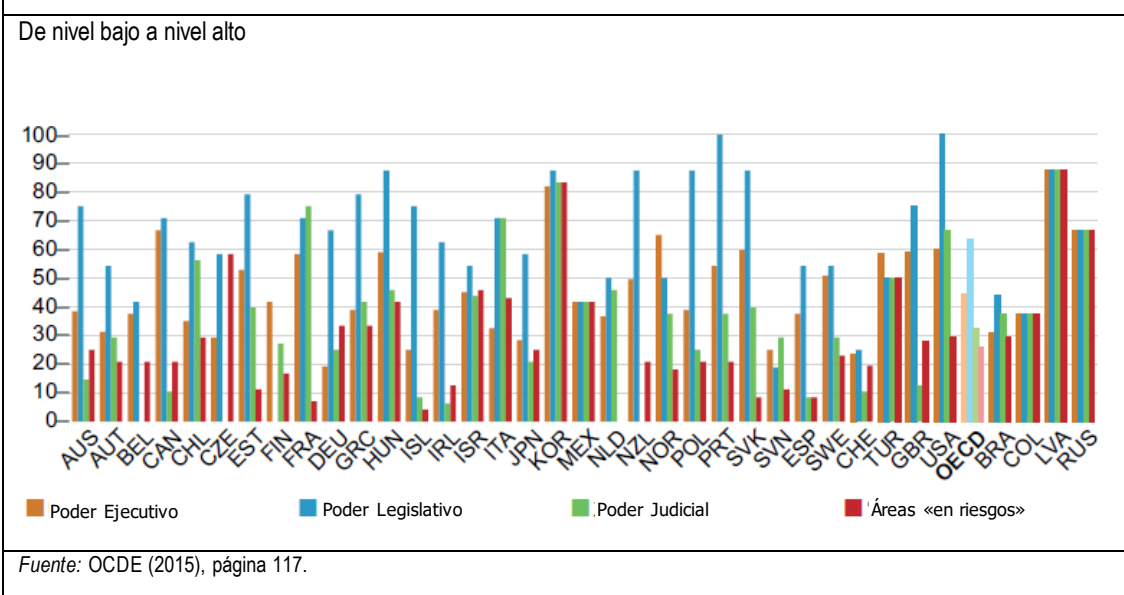
⁴⁶ En esta guía, los términos «declaración financiera», «declaración de ingresos y bienes» y «declaración de bienes e intereses» se utilizan indistintamente. Las prácticas varían a nivel internacional (y en otros idiomas se utilizan otras expresiones, como *declaración de patrimonio* en algunos países francófonos o *declaración jurada* o *declaración responsable* en algunos países hispanohablantes). Independientemente de la nomenclatura, existe una tendencia creciente a nivel internacional a mejorar la recopilación de información relacionada con los intereses privados en los formularios de declaración financiera. Esta tendencia se debe, en parte, a la creciente adopción de la presentación electrónica de las declaraciones de bienes y al análisis de datos que ello permite.

⁴⁷ Véase en el siguiente enlace <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/WG-Prevention/thematic-compilation-prevention.html> una recopilación de la información y el material presentado por los Estados parte al Grupo de Trabajo sobre Prevención de la CNUCC. La recopilación abarca las prácticas relacionadas con las declaraciones de ingresos y bienes, incluyendo políticas, prácticas y legislación pertinentes, así como otros recursos.

Este capítulo se centra en el uso de la información financiera como herramienta para gestionar los COI y no abarca otros usos como la detección del enriquecimiento ilícito. Estos usos adicionales han sido objeto de otros estudios.⁴⁸

La exigencia de que los funcionarios públicos presenten declaraciones financieras está muy extendida en todo el mundo. Muchos acuerdos, principios e informes de evaluación internacionales sobre la lucha contra la corrupción contienen referencias y recomendaciones sobre la recopilación y el uso de la información financiera.⁴⁹ El gráfico 7 muestra el nivel de declaración y la disponibilidad pública de la información sobre los intereses privados en la OCDE y algunos otros países del G20. Los intereses privados incluyen los bienes, los pasivos, la fuente de ingresos y sus montos, los cargos externos remunerados y no remunerados, los regalos y los empleos anteriores.

Figura 7. Nivel de declaración y disponibilidad pública de la información sobre intereses privados en la OCDE y algunos otros países (2015)⁵⁰



Por qué utilizar las declaraciones financieras para la gestión de los conflictos de intereses

Históricamente, muchos sistemas de declaración financiera se diseñaron para detectar el enriquecimiento ilícito, pero pasaron por alto el potencial de utilizar la información reportada en las declaraciones como una forma de detectar y gestionar los conflictos de intereses. La información relacionada con los intereses no financieros, como las actividades o posiciones externas, a veces se incluía junto con la declaración de los intereses financieros, se revelaba por separado o nunca se solicitaba. La experiencia ha demostrado que cuando se crea un nuevo sistema o se mejora uno ya existente, debe tenerse muy en cuenta la recopilación de información relevante a efectos de COI.

⁴⁸ Véase, entre otros: Banco Mundial/StAR (2017), *Getting the Full Picture on Public Officials: A How-to Guide for Effective Financial Disclosure*, <http://documents.worldbank.org/curated/en/517361485509154642/pdf/112302-PUB-Box402876B-PUBLIC-PUBDATE1-13-17.pdf>; Mundo Bank/StAR (2014), *Good practices in asset disclosure systems in G20 countries*, https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/EN/G20/Good0/020practices0/020in0/020asset0/020disclosure0/020systems0/020in0/020G200/020countries_0/020prepared0/020by0/020the0/020OECD0/020and0/020the0/020World0/020Bank.pdf; World Bank/StAR (2012), *Public Office, Private Interests: Accountability through Income and Asset Disclosure*, <https://star.worldbank.org/publication/public-office-private-interests>

⁴⁹ Como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, la Convención Interamericana contra la Corrupción, la Convención de la Unión Africana contra la Corrupción, los Principios de Alto Nivel del G-20 sobre la Divulgación de Bienes por parte de los funcionarios públicos, los Principios de Alto Nivel de la APEC sobre la Declaración Financiera por parte de los funcionarios públicos.

⁵⁰ Al momento de la recolección de datos, Letonia aún no era un país miembro de la OCDE.

Los formularios de declaración financiera que se centran estrictamente en los intereses financieros y no contienen información sobre actividades, regalos y relaciones, por lo general, todavía contienen una gran cantidad de información valiosa que se puede utilizar para entender los intereses directos e indirectos de un funcionario que podrían hacer que entre en conflicto con sus deberes.

El acto de llenar un formulario de divulgación puede contribuir a reforzar la integridad de los funcionarios públicos. Al completar un formulario como parte de un régimen de gestión de los conflictos de intereses, el funcionario debe hacer un balance de sus intereses y los intereses de sus familiares, evaluar estos intereses a la luz de las funciones desempeñadas y decidir si es necesario adoptar medidas adicionales para gestionar los COI. Este proceso inicial de autoidentificación y evaluación puede y debería generar solicitudes de asistencia a quienes brindan asesoramiento y orientación sobre la gestión de los conflictos de intereses y ayudan a complementar el asesoramiento y la orientación proporcionados basados simplemente en una revisión oficial posterior.

Los intereses privados y las afiliaciones de los funcionarios públicos que puedan comprometer el desempeño desinteresado de sus funciones deben revelarse de manera apropiada para permitir un control, una gestión y una resolución adecuados.⁵¹ Además, la divulgación y el escrutinio públicos de las declaraciones financieras pueden actuar como elemento disuasorio y complementar el control oficial. Si los formularios de divulgación están disponibles para el público, bien sea en línea o de otro modo, hay una característica disuasoria adicional, así como más oportunidades para el control y rendición de cuentas. Los medios de comunicación y la sociedad civil tienen entonces la oportunidad de plantear cuestiones relacionadas a conflictos de intereses potenciales o reales que perciben que existen o se han producido. Aunque no sustituye a la revisión oficial, se trata de un segundo nivel de revisión que puede ser de ayuda, especialmente cuando los recursos son limitados.

Las declaraciones financieras se pueden utilizar como instrumento de detección y aplicación. Por ejemplo, las revelaciones pueden utilizarse para identificar transgresiones específicas de las regulaciones de COI (por ejemplo, incompatibilidades) o situaciones de COI, que deberían haberse prevenido o resuelto, o se podría utilizar una declaración falsa como base para sanciones por intereses no declarados.

En caso en que un sistema de presentación de informes sea electrónico, los datos sobre intereses también pueden reutilizarse y fusionarse con otros conjuntos de datos para realizar un análisis, con el fin de detectar riesgos de corrupción y/u otras infracciones de la ley o los reglamentos. La información digital sobre los intereses es un valioso recurso potencial, especialmente si se proporciona en formatos legibles mecánica.

Cuándo y cómo utilizar la información financiera

Las declaraciones financieras pueden ser una herramienta útil para formalizar e institucionalizar la gestión de los COI y pueden utilizarse a lo largo de todo el ciclo de gestión de los recursos humanos (HRM), desde la contratación hasta el empleo posterior. Este proceso de institucionalización ayudará a incorporar la identificación y la forma de evitar los COI como parte del marco de integridad en la gestión de los recursos humanos en la administración pública.

Uso previo al nombramiento o la elección

Se pueden solicitar las declaraciones financieras a los candidatos a cargos públicos designados o elegidos. El Código de Conducta Modelo del Consejo de Europa estipula (artículo 13) que cualquier conflicto de interés declarado por un candidato a la función pública o a un nuevo puesto debe resolverse

⁵¹ Directrices de la OCDE para la gestión de los conflictos de intereses en la función pública.

antes del nombramiento. Algunos sistemas también exigen que los candidatos a cargos electos hagan pública su información financiera para que el público tenga la oportunidad de juzgar por sí mismo los posibles conflictos de intereses del candidato antes de votar.

Esto ayuda a abordar la cuestión de que las normas de conflictos de intereses para los que ocupan cargos electos pueden ser diferentes de las de los que ocupan cargos designados o administrativos, en parte porque hay más opciones para gestionar los conflictos de intereses para estos últimos que para los que desempeñan un papel representativo.

Para los cargos designados, la agencia de reclutamiento u otra autoridad puede investigar al candidato, incluso para detectar posibles conflictos en las funciones del futuro cargo. Esto puede ayudar a manejar y resolver los problemas de conflictos de intereses antes de que la persona asuma el cargo, si es posible, o rechazar al candidato si el COI no se puede resolver o la resolución requiere esfuerzos irrazonables. La verificación de los antecedentes al utilizar la declaración financiera permite ver los intereses financieros y no financieros del candidato: participaciones en empresas, empleo de familiares, empleo previo del candidato, deudas pendientes y otras obligaciones del candidato o miembros de la familia, regalos recibidos durante el período anterior, compromisos externos y actividades que puedan ser incompatibles con la oficina, etc. Dicha revisión puede realizarse antes de que una persona entre en el servicio público o de que un funcionario sea nombrado para un nuevo puesto en el mismo y en otro organismo.

Recuadro 9. Ejemplo de procedimientos que utilizan la información financiera para gestionar los conflictos de intereses: Estados Unidos

Procedimiento de declaración financiera de los candidatos a la presidencia

La ley exige que todos los candidatos presidenciales a un puesto que requiera el consentimiento del Senado presenten un formulario de declaración de bienes a más tardar cinco días después de la designación por el presidente para el puesto. Por lo general, los candidatos deben presentar un informe a la Casa Blanca como parte del proceso de revisión de los antecedentes antes de que se anuncie su nombramiento, que luego es revisado por la OGE y el posible futuro organismo del candidato. Como parte de la declaración, el declarante debe informar:

- cargos que el declarante ha ocupado fuera del Gobierno de los Estados Unidos durante los dos años anteriores;
- empleo del declarante, bienes y fuentes e importes de ingresos y cuentas de jubilación;
- Los acuerdos y convenios laborales del declarante con personas ajenas a la Administración en la fecha de presentación;
- las fuentes de remuneración del declarante que superen los 5 000 dólares en un año durante los dos años naturales anteriores a las fechas de presentación;
- el empleo, los bienes y las fuentes de ingresos y las cuentas de jubilación del cónyuge;
- otros bienes e ingresos del declarante, del cónyuge y de los hijos que estén bajo su tutela;
- obligaciones superiores a 10 000 dólares surgidas en el año natural anterior a la fecha de

Pasos típicos en la revisión de un proyecto de informe

El declarante presenta un proyecto de informe a la Casa Blanca. La mayoría de los declarantes completarán y presentarán su proyecto de informe utilizando Integrity, el sistema de declaración financiera electrónica de la Oficina de Ética Gubernamental (OGE). La Casa Blanca entrega el borrador del informe a la OGE y al organismo donde se encuentra el puesto. La OGE y la agencia revisan el borrador del informe, hacen preguntas de seguimiento, proporcionan orientación para abordar temas técnicos de divulgación y analizan los elementos presentados para detectar posibles conflictos de intereses. Se prepara un proyecto de acuerdo ético (véase parte inferior) en el que se esbozan las medidas que adoptará el declarante para evitar los conflictos de intereses. La OGE aprueba provisionalmente el informe y el acuerdo ético.

Pasos típicos en la revisión de un informe final

El declarante es nombrado formalmente por el presidente. El declarante presenta formalmente el informe con las modificaciones necesarias que se han identificado en el proceso de verificación previa. Para los declarantes que utilizan Integrity, la presentación formal requiere que se conecte a Integrity, abra el informe y lo vuelva a presentar. El funcionario designado por la agencia para los asuntos de ética (DAEO) certifica el informe y proporciona a la OGE el informe, el acuerdo final de ética y una carta de opinión en la que se indica que, basándose en el informe y el acuerdo de ética, el declarante cumple con las leyes y reglamentos aplicables. El personal de la OGE revisa los materiales para comprobar que están completos y los remite para su revisión final y certificación por parte de la OGE.

Recursos utilizados durante una revisión

Como regla general, la declaración financiera de cada candidato se revisa basándose en la información presentada para determinar si el individuo cumple con las leyes aplicables, incluyendo los requisitos de información de la Ley de Ética en el Gobierno y las Leyes Federales de Ética. Las entidades y la OGE pueden utilizar los siguientes documentos para ayudar en la revisión:

- los informes anteriores del declarante y cualquier material de apoyo (si procede);
- las notas de la persona que ha realizado la revisión anterior del informe (si procede);
- las instrucciones que acompañan al formulario de declaración financiera;
- leyes y reglamentos federales sobre ética;
- la lista de participaciones prohibidas de la entidad (si procede);
- una lista de los beneficiarios de la entidad, contratistas, concesionarios, etc.;
- asesoramiento jurídico y de gestión de programas de la OGE; y
- materiales de referencia financiera y acceso a Internet para realizar investigaciones.

En el caso de cualquier informe de divulgación financiera, si el funcionario encargado de la revisión concluye que la información divulgada en el informe puede revelar una violación de las leyes y reglamentos aplicables, el funcionario deberá (i) notificar al declarante dicha conclusión; (ii) dar al declarante la oportunidad razonable de responder de forma oral o por escrito; y (iii) determinar, tras considerar cualquier respuesta, si el declarante cumple o no con las leyes y reglamentos aplicables. Dado que los informes de divulgación financiera de los candidatos se presentan antes de que una persona sea empleada en los Estados Unidos, la información divulgada se utiliza generalmente para establecer un acuerdo de ética que garantice que, si la persona es nombrada para un puesto, podrá cumplir con todas las leyes de ética pertinentes.

Si el funcionario revisor concluye que el informe no cumple los requisitos, deberá (A) notificar al declarante la conclusión; (B) ofrecer al declarante la oportunidad de realizar una consulta personal, de

ser posible; (C) determinar qué medidas correctivas deben adoptarse para que el informe cumpla los requisitos; y (D) notificar al declarante por escrito las medidas correctivas necesarias y la fecha en que deben adoptarse.

Acción correctiva. Salvo en circunstancias inusuales, se deberán realizar las medidas correctivas en un plazo máximo de tres meses a partir de la fecha en que el declarante haya recibido la notificación de que es necesario adoptarla. Las medidas correctivas pueden incluir, según proceda (A) término de un interés conflictivo, (B) renuncia a un puesto en una empresa no federal u otra entidad, (C) restitución, (D) establecimiento de un fideicomiso ciego o diversificado calificado, (E) obtención de una renuncia, (F) preparación de un instrumento escrito de recusación (descalificación), o (*G) solicitud voluntaria del declarante de transferencia, reasignación, limitación de funciones o renuncia. En el contexto de los informes de los candidatos, las medidas adoptadas para cumplir con las leyes de ética suelen estar contenidas en un acuerdo de ética.

Acuerdo ético. Una promesa por parte del declarante de llevar a cabo acciones específicas para aliviar un conflicto de interés real o aparente, como por ejemplo (1) elaboración de un instrumento escrito para recusar (descalificar) al individuo de uno o más asuntos particulares o categorías de acción oficial, (2) desinversión de un interés financiero, (3) renuncia a un puesto en una empresa no federal u otra entidad, (4) obtención de una exención, o (5) establecimiento de un fideicomiso ciego o diversificado calificado. Los acuerdos éticos para los candidatos se formalizan por escrito.

El acuerdo ético especificará que el individuo debe completar la acción que ha acordado llevar a cabo en un período que generalmente no excederá de tres meses a partir de la fecha de confirmación por parte del Senado. El funcionario designado por la agencia para los asuntos de ética deberá presentar pruebas de cualquier medida tomada para cumplir con los términos de dichos acuerdos de ética, una vez recibidas las pruebas, a la Oficina de Ética Gubernamental y al comité de confirmación del Senado. El acuerdo ético está disponible públicamente en el sitio web de la OGE.

Certificado de cumplimiento del Acuerdo de Ética. Para garantizar que una persona cumpla con los compromisos asumidos en el acuerdo de ética, debe presentar un Certificado de Cumplimiento del Acuerdo de Ética a la agencia empleadora y a la OGE dentro de los 90 días posteriores al nombramiento. Este certificado se pone a disposición del público en el sitio web de la OGE. Si una persona no presenta su certificado a tiempo, se coloca una nota hasta que se presente.

*Por lo general, es una acción correctiva utilizada sólo para los titulares. En el caso de los posibles candidatos presidenciales, es el presidente quien decide si procede al nombramiento de una persona concreta para un puesto que requiere la confirmación del Senado.

Fuente: OGE (2018); Gobierno de los Estados Unidos (nd).

Uso durante el servicio público

En la mayoría de los casos, las declaraciones financieras periódicas deben presentarse anualmente o cada dos años. Estos informes de los titulares de cargos requieren información actualizada sobre los activos, ingresos, pasivos y otros intereses -incluyendo las actividades externas, de ser el caso- de los funcionarios y sus familiares. Estas declaraciones periódicas deben ser revisadas para detectar cualquier nuevo interés -financiero o de otro tipo- que pueda indicar un COI potencial o real: nuevas fuentes de ingresos, intereses en empresas, etc. De este modo, la declaración de la situación financiera puede utilizarse como herramienta de control para evaluar de forma coherente y periódica la exposición y el cumplimiento de los COI por parte de los funcionarios.

Incluso si los bienes e intereses no han cambiado, las funciones del funcionario pueden haber cambiado (por ejemplo, nuevas responsabilidades que implican la revisión de licitaciones, la supervisión de entidades en un nuevo sector o área geográfica) o la naturaleza de los negocios en los que el funcionario

tiene intereses puede haberse modificado o ampliado. Por lo tanto, a efectos de los conflictos de intereses, la verificación de la declaración periódica debe incluir la revisión de los intereses privados y los deberes públicos del funcionario en comparación con su posición actual y el alcance de sus autoridades. Esta revisión también puede examinar las decisiones tomadas por el funcionario en el desempeño de sus funciones durante el período de referencia (por ejemplo, el año anterior), a fin de comprobar posibles violaciones de los COI.

Declaración ad hoc de cambios significativos en el patrimonio o de situaciones emergentes de posibles conflictos de intereses

Dado que los requisitos formales de declaración son anuales o periódicos como máximo, es probable que el tratamiento y la gestión eficaz de los conflictos de intereses requieran enfoques más flexibles que permitan la divulgación de las situaciones a medida que surjan. Para ello, muchos sistemas incluyen un requisito y procedimientos para la declaración *ad hoc*, ya sea a un supervisor o a un organismo centralizado, para que los funcionarios públicos puedan alertar a las autoridades competentes, buscar asesoramiento y tomar medidas de manera oportuna. En los sistemas que se basan en la presentación electrónica de declaraciones financieras, las declaraciones *ad hoc* pueden incorporarse a estos sistemas de gestión de datos.

Utilizar al salir y después del servicio público

Por lo general, las declaraciones financieras del empleo posterior y de salida se presentan cuando el funcionario público está a punto de dejar el cargo o acaba de dejarlo. Asimismo, se pueden exigir durante un periodo de uno a dos años tras el servicio público. Las declaraciones presentadas después de dejar el cargo tienen dos objetivos generales: se utilizan para revisar el cumplimiento de las restricciones aplicables después de la contratación, (véase el capítulo 4). Asimismo, se utilizan para garantizar que el exfuncionario público no recibió un enriquecimiento tardío tras su paso por el servicio público.

Las declaraciones de salida que se presentan justo en el momento en que el funcionario público deja el cargo y que exigen la comunicación de información sobre acuerdos y arreglos para futuros empleos también pueden utilizarse para revisar el cumplimiento de cualquier restricción aplicable a la negociación para el empleo, si es necesario, para volver a revisar las acciones oficiales realizadas por el funcionario público en el período anterior a su salida.

Cuando se utiliza la declaración financiera para la gestión del conflicto de interés, es importante explicar al declarante y al público cómo se correlaciona dicho uso con otras políticas de conflicto de interés. Estas otras políticas de conflicto de interés pueden requerir que el funcionario informe proactivamente y busque la resolución de las situaciones del conflicto a medida que surjan. Una declaración financiera anual o bienal puede entonces reflejar una situación en la que el conflicto de interés real o potencial ya se ha resuelto en una fecha anterior. Por ejemplo, se plantea un asunto en el que un funcionario público identifica un posible conflicto de interés, con una acción que puede tener que realizar y un activo que podría verse afectado. Hace una divulgación *ad hoc* de esta situación y acepta recusarse del asunto. El activo sigue siendo obligatorio en el informe anual o bienal. Por sí solos, estos informes periódicos de declaración financiera no incluirán información sobre cómo se ha resuelto la situación de conflicto de interés a través del procedimiento separado. Por lo tanto, es importante explicar a los funcionarios y al público que las declaraciones anuales pueden presentar posibles conflictos de intereses que realmente se han resuelto, y qué esperar de los dos requisitos de información separados, si se dispone de declaraciones *ad hoc* y detalles de las recusaciones. Debería quedar específicamente claro para los funcionarios públicos que, siempre que surja una situación de conflicto de interés, se supone que deben resolverla y comunicarla inmediatamente, y no esperar a presentar un informe de declaración financiera

anual o bienal. Asimismo, debe quedar claro que la presentación de una declaración financiera no resuelve como tal la situación de conflicto de interés.⁵²

¿Qué información se debe incluir para que sea útil en la gestión de los conflictos de intereses?

Muchos sistemas exigen no sólo la divulgación de los intereses financieros de un funcionario público, sino también información sobre la identidad de sus familiares directos y otras personas dependientes. En ese caso, la información recopilada suele incluir el nombre completo de cada una de esas personas y sus datos de identificación, la fecha de nacimiento y los datos de residencia. La divulgación de la identidad de los familiares suele limitarse a las personas que viven en el mismo hogar que el funcionario; aunque, si los riesgos de conflicto de interés abarcan una definición más amplia de familiares cercanos y asociados, también puede exigirse la identidad de dichas personas.

Aunque se considera que los intereses financieros personales de un funcionario son los que crean la base más sólida para un posible conflicto de interés, los intereses financieros de la familia y las relaciones no financieras (por ejemplo, la afiliación a organizaciones o las funciones de liderazgo) también pueden crear conflictos reales con los deberes públicos. Los conflictos de intereses pueden surgir no sólo por los intereses financieros y otras actividades del funcionario público, sino por los intereses y actividades de aquellos individuos y organizaciones con las que tiene algún deber legal o confianza. Para que la declaración financiera sea más útil para la gestión de los conflictos de intereses, debe incluir también información sobre los intereses del funcionario y de las personas y entidades estrechamente relacionadas. Al igual que en el caso del funcionario público, la información recopilada en relación con otras personas generalmente implica no sólo información financiera, sino información sobre actividades y relaciones.

Se requiere que la declaración financiera informe sobre los intereses financieros y no financieros. Se debe incluir lo siguiente:

- Activos. Casi todos los sistemas de información financiera exigen que se informe sobre los activos reales y la mayoría de los bienes personales (terrenos, edificios, vehículos, colecciones, joyas, etc.) En la mayoría de los casos, la información sobre estos bienes no revelará actividades externas u otros intereses, a menos que exista una relación con un tercero que deba ser informada. Para identificar esos posibles conflictos de intereses, el formulario de declaración debería incluir información sobre a quién se compró el bien o, si el declarante utiliza bienes que no son de su propiedad, el nombre del propietario (por ejemplo, bienes inmuebles alquilados o simplemente utilizados por el funcionario). Informar sobre las diferentes categorías o tipos de bienes que posee (por ejemplo, intereses mineros) ayuda a indicar si el funcionario podría generar un conflicto de interés en las decisiones políticas que afectan a los tipos de bienes. Es importante informar sobre la zona geográfica en la que se encuentran los bienes inmuebles del funcionario si éste participa en la zonificación u otras decisiones similares respecto al uso del suelo que puedan afectar el valor de la propiedad.

El formulario de declaración también debe informar sobre la propiedad efectiva de los bienes: el control efectivo de los bienes que el declarante no posee formalmente a su nombre. El formulario también debe pedir información sobre el propietario nominal (persona física o jurídica), ya que el funcionario se relaciona de este modo con esta persona. Por ejemplo, en Ucrania y Moldavia, el formulario de declaración exige que se informe de los bienes que posee el declarante, incluyendo la información sobre el propietario nominal. En Chile, el formulario de declaración requiere información

⁵² Véase las recomendaciones pertinentes a México en OCDE (2019), *Follow up Report on the OECD Integrity Review of Mexico*, pages 31-32, <https://www.oecd.org/gov/ethics/follow-up-integrity-review-mexico.pdf>; y OECD (2017), *OECD Integrity Review of Colombia*, pages 89-90, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264278325-en>

sobre los bienes inmuebles ubicados en el país o en el extranjero ya sea como propiedad, copropiedad, comunidad de bienes, propiedad fiduciaria o cualquier otra forma de propiedad.

- **Activos financieros e inversiones.** La información sobre las instituciones financieras en las que el funcionario o las personas relacionadas tienen depósitos o inversiones financieras será importante para los funcionarios que trabajan en los organismos reguladores (por ejemplo, el Banco Central). Una categoría de activos financieros que también se debe considerar son los pasivos del funcionario público. Es importante saber a quién debe dinero el funcionario público, ya sea por un préstamo directo o por servicios prestados o bienes vendidos en el pasado, así se podría tener información sobre los posibles conflictos de intereses que podrían surgir cuando el funcionario tuviera que tomar medidas que afecten a las personas o entidades en deuda con el declarante.
- **Valores y acciones.** La información sobre los valores proporciona una visión de los intereses financieros pues informa sobre las empresas específicas y, de forma acumulativa, los sectores en los que el declarante o un familiar o asociado ha invertido. Al igual que con otros tipos de activos, la información sobre el emisor es importante para identificar y comprobar el conflicto de interés (nombre y datos de identificación de la entidad). La información debe abarcar también cualquier derecho corporativo diferido (por ejemplo, opciones de compra de acciones en el futuro) e inversiones, independientemente de su forma.
- **Fideicomisos.** La información sobre cualquier fideicomiso y sus activos para los cuales el declarante o sus personas relacionadas son los fideicomisarios o beneficiarios mostrará intereses financieros en los activos individuales del fideicomiso y sus conexiones con partes externas. Los tipos de fideicomisos que requieren información adicional son los establecidos por el declarante en beneficio de otras personas o en los que el declarante es beneficiario. En Canadá, las declaraciones de los miembros del parlamento incluyen información sobre cualquier fideicomiso en el que el congresista puede obtener beneficios/ingresos actualmente o en el futuro, ya sea directa o indirectamente.
- **Titularidad real o control de empresas.** Para mostrar las conexiones indirectas con las entidades jurídicas, el formulario de declaración podría incluir la información de las entidades jurídicas que el declarante o las personas vinculadas con él tienen la titularidad real o el control. Dicha información puede basarse en el porcentaje de acciones que poseen, directa o indirectamente, o en otra medida de control real sobre la entidad. La notificación es obligatoria, por ejemplo, en Chile, Indonesia, Moldavia y Ucrania. La titularidad, ya sea nominal o real, también suele ser importante cuando existen restricciones en la participación en la contratación pública de empresas que son propiedad o están controladas por funcionarios públicos.
- **Ingresos.** Al igual que la declaración de activos, la fuente y el tipo de ingresos percibidos por el declarante, y a menudo por las personas relacionadas con él, tienen una importancia fundamental para el análisis y la gestión de conflicto de interés. ¿Qué persona o entidad jurídica ha proporcionado ingresos al funcionario? ¿Qué tipo de ingresos se han recibido: remuneración laboral, ingresos por actividades por cuenta propia (por ejemplo, actividad profesional independiente, empresa individual), ingresos por honorarios, regalías, intereses, dividendos, venta de activos, herencias, reembolso de deudas? Cada tipo de ingreso puede implicar un tipo diferente de análisis y gestión del conflicto de interés, ya que los tipos de lealtad o vínculos serán diferentes. Por ejemplo, la lealtad o la necesidad de un ingreso de un empleador o cliente, o una renta de inversión pasiva de una cuenta bancaria o de acciones, o un beneficio de la venta de un activo, pueden requerir diferentes tipos de soluciones, a fin de gestionar un conflicto de interés.

Por ejemplo, en Croacia, el formulario de declaración incluye información sobre los diferentes tipos de ingresos percibidos (renta del trabajo por cuenta ajena, renta del trabajo por cuenta propia, renta de la propiedad y de los derechos de propiedad, renta del seguro y del capital, así como otros tipos de

ingresos, e ingresos por los que no se paga el impuesto a la renta) y su fuente (nombre y número de identificación del pagador). En todo el mundo, el 77% de los países exigen la divulgación de la fuente de ingresos (véase el cuadro siguiente).

- Regalos. Para la gestión y la disuasión del conflicto de interés, así como para la aplicación de otras leyes que implican la aceptación de beneficios privados por parte de funcionarios públicos, es muy importante la información sobre el origen y los tipos de regalos y donaciones recibidos. Tanto si se trata como un tipo de ingresos como si se hace por separado, la declaración financiera debe incluir información sobre los regalos y donaciones recibidos para comprobar el cumplimiento de las restricciones pertinentes y gestionar el posible o aparente conflicto de interés.

Por ejemplo, en Indonesia, los funcionarios están obligados a informar sobre regalos y beneficios a la Comisión Anticorrupción KPK (Ley n.º 30 de 2002), salvo que las condiciones o el contexto de la recepción estén exentos (Circular n.º B1341/01-13/03/2017 de la KPK). Si bien la Ley n.º 20 de 2001 prohíbe a los funcionarios públicos aceptar cualquier retribución relacionada con su cargo y contraria a sus funciones, existen diferentes umbrales establecidos en la normativa de aplicación. La Comisión Anticorrupción ha publicado Directrices sobre el control de dicha retribución en junio de 2015 y Directrices sobre la gestión de los conflictos de intereses en 2009 para facilitar el control de los sobornos y gestionar los conflictos de intereses.

- Viajes patrocinados. Si no se declara el viaje como un regalo, el viaje patrocinado podría ser un elemento separado que se tendría que declarar. En Canadá, los ministros, los ministros de Estado, los secretarios parlamentarios, los asesores y el personal de ministerios deben comunicar los viajes aceptados al Comisionado de Conflictos de Intereses y Ética en un plazo no mayor a 30 días a partir de su aceptación y se debe hacer una declaración pública, donde se indique la fuente y las circunstancias en las que fueron asignados.
- Activos intangibles. Las declaraciones podrían abarcar los intereses financieros basados en las patentes que se poseen o en otros derechos de propiedad intelectual, licencias y permisos obtenidos de la administración central o local.
- Pasivos. Al igual que con los detalles de las cuentas bancarias, la información sobre las instituciones financieras que han asignado crédito u otros fondos al declarante puede indicar su deseo de permanecer en buenos términos. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si el funcionario está involucrado en temas de regulación y de control en dicho sector. Del mismo modo, en el caso de los préstamos privados concedidos por un particular o una entidad que no sea una institución financiera, se debe revelar la información sobre la fuente del préstamo (prestamista) y, posiblemente, sus condiciones, a fin de poder descartar que se trate de un préstamo disfrazado de regalo u otro pago. Si hay un tercero que garantiza la responsabilidad del funcionario, la identidad de esta persona también podría ser revelada. Del mismo modo, si el declarante actúa como garante del préstamo, se debería de declarar.
- Gastos y transacciones. La revelación de los gastos del funcionario es muy importante para evaluar su balance financiero, a efectos de detectar un posible enriquecimiento ilícito para un análisis típico de conflictos de intereses. Sin embargo, conocer si el funcionario realizó un pago a un tercero también puede ser útil para la gestión del COI, ya que revela quién recibió el pago por los servicios prestados o el trabajo efectuado para el funcionario o personas relacionadas. Por ejemplo, en los siguientes países se incluye la información sobre las transacciones en los formularios de declaración: Letonia, Lituania y Ucrania.
- Afiliaciones y cargos. La información sobre afiliación a diversas organizaciones -caritativas, asociaciones, sindicatos, otras organizaciones sin fines de lucro, clubes privados, etc.- puede ser obligatoria, dependiendo de las leyes de privacidad de cada país. Sin embargo, los puestos de liderazgo no remunerados (por ejemplo, funciones en juntas directivas de partidos políticos, otras

organizaciones o fundaciones) suelen figurar en los formularios de declaración porque conllevan cierta responsabilidad fiduciaria para con la entidad que podría entrar en conflicto con las obligaciones del funcionario. En el caso de los cargos externos, remunerados o no, y de las afiliaciones, es importante presentar información descriptiva y de identificación para realizar un análisis adecuado del conflicto de interés. Esto incluye el nombre propio de la institución, sus funciones, el cargo que ocupa el funcionario y, si procede, la dirección y el número de identificación de la institución.

- **Actividades externas:** Las declaraciones podrían abarcar otros compromisos, remunerados o no, fuera del lugar principal de trabajo del funcionario. Pueden ser actividades como la enseñanza, el trabajo académico, el trabajo creativo, la práctica médica, el trabajo como árbitro deportivo o entrenador. Las actividades profesionales también deben ser reportadas, incluyendo los servicios o actividades de consultoría. El formulario de declaración en Corea también abarca el trabajo de asesoramiento, tanto remunerado o no.
- **Trabajo y actividades previas al ejercicio en la función pública.** Para ayudar a identificar prejuicios o influencias particulares del trabajo y las actividades realizadas antes de ingresar al servicio público (el aspecto entrante de la "puerta giratoria"), puede ser importante exigir la declaración sobre sus empleos, las actividades remuneradas y otros compromisos del declarante antes de asumir el cargo público. Dicha información previa a la publicación puede ser relevante durante un periodo de uno a dos años antes de la fecha de presentación de la declaración inicial. Por ejemplo, en Chile, el nuevo formulario electrónico de declaración incluye información sobre las actividades profesionales, laborales, económicas, sindicales o benéficas realizadas en los 12 meses anteriores a la fecha de entrada en funciones. Esta información también se solicita en México.
- **Trabajo y actividades laborales posteriores.** Si se requiere un formulario de declaración de empleo de salida o posterior, se podría pedir información sobre los acuerdos de futuros empleos, presentados antes o en el momento de su salida, o el empleo actual, presentado después de dejar el servicio público. Exigir esta información podría ser importante para hacer cumplir las restricciones en las negociaciones para el empleo tras dejar el servicio público y las restricciones referentes al empleo posterior.
- **Contratos públicos.** La declaración podría incluir los contratos celebrados y terminados en un determinado período de tiempo antes de iniciar en el cargo, los contratos celebrados antes del inicio de sus funciones, y los que se encuentran en curso y los contratos celebrados desde el inicio en el cargo con cualquier organismo gubernamental por el declarante, su cónyuge o las empresas que están totalmente controladas por ellos o en las que tienen una participación importante. Dichos contratos pueden ser de adquisición, de privatización, de arrendamiento o de gestión de bienes y de prestación de servicios.

Algunos sistemas pueden exigir que la declaración de los activos y otros intereses financieros y la declaración de las actividades externas y otros intereses no financieros se realice en un formulario o en dos formularios por separado. Tener dos formularios de declaración por separado no es muy común. Por ejemplo, en Portugal y Lituania se requieren dos formularios, el patrimonio y los ingresos se incluyen en declaraciones fiscales presentadas por todos los ciudadanos, no sólo por los funcionarios públicos, mientras que la declaración de otros intereses se exige a los funcionarios públicos sólo a través de un formulario por separado. Algunos países, que contaban con dos sistemas simultáneos de declaración de intereses y activos, decidieron fusionar ambos formularios en uno solo. Por ejemplo, hasta 2015, Chile tenía formularios de declaración separados para los intereses y el patrimonio, que se fusionaron en un único formulario electrónico debido a la nueva ley de Integridad en la Función Pública y Prevención de conflictos de Intereses. Como indica la guía oficial de la ley, esto no sólo se debió a temas prácticos, sino

también porque reconocen que los activos pueden ser fuente de conflictos de intereses, por lo que separar un informe sobre los activos de otros intereses no tiene justificación.⁵³

Para permitir una verificación y gestión eficaces de las situaciones de COI, es importante que en caso en el que se hace referencia a un tercero, no el declarante ni sus familiares, en el formulario de declaración (por ejemplo, la fuente de ingresos o una parte en una transacción) se brinden detalles mínimos para identificarlo: nombre, número de identificación/ registro o número de identificación fiscal, dirección.

En algunos países (por ejemplo, Chile y Lituania), el formulario de declaración también incluye un campo abierto para indicar cualquier interés o conflicto de interés potencial que no esté cubierto en otras secciones. Para que estas disposiciones sean útiles, se necesita una orientación detallada con ejemplos. Sin embargo, se recomienda evitar dichos campos abiertos en el formulario de declaración; es más útil para la verificación futura y para el declarante si el formulario contiene instrucciones claras o campos con una lista predeterminada de opciones para marcar.

Categoría	Mundial	Asia	Europa y Asia Central (ECA)	América Latina y el Caribe (ALC)	Medio Oriente y Norte de África (MENA)	OCDE Renta alta	África subsahariana
Bienes inmuebles	88	100	90	100	82	78	80
Fuentes de ingresos	77	73	95	96	45	100	48
Acciones y valores	86	100	95	100	64	87	70
Cuentas bancarias	80	86	86	100	64	72	70
Efectivo	29	45	38	37	36	16	20
Valores de los ingresos	67	73	90	93	27	63	48
Bienes muebles	80	86	90	100	82	56	75
Pasivos	72	82	71	100	45	56	68
Actividades previas al ejercicio en la función pública	58	45	71	85	27	75	33
Cargos de alto nivel	41	45	38	33	27	84	15
Regalos	39	59	57	33	9	53	18
Otros puestos	30	32	19	19	36	69	10
Actividades no remuneradas	29	18	38	22	9	69	10
Gastos	18	18	38	22	0	25	3
Viajes patrocinados	14	14	5	4	0	41	8
Actividades posteriores al ejercicio en la función pública	14	0	29	7	0	34	8

Fuente: World Bank/StAR (2017), p. 33.
Nota: OCDE= Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Porcentajes aproximados basados en el análisis de 153 jurisdicciones.

⁵³ Gobierno de Chile (nd).

Enfoques para la revisión y verificación de la información financiera

La verificación y revisión de las declaraciones financieras es un paso importante para identificar posibles conflictos de intereses y gestionarlos, aplicar la normativa pertinente y, en caso necesario, imponer sanciones por incumplimiento. La publicación de la información de las declaraciones financieras con fines de escrutinio público tiene un efecto disuasorio y promueve la integridad y la confianza en la administración pública. Sin embargo, la publicación no puede reemplazar la aplicación de las normas mediante la revisión y verificación sistemáticas de la información financiera y la imposición de sanciones en caso de incumplimiento. Una parte importante del proceso de revisión es garantizar que los declarantes comprendan sus obligaciones, el objetivo de la ley y las consecuencias de su incumplimiento, y que sean capaces de identificar y autodeclarar posibles conflictos de intereses. Resolver los conflictos de intereses antes de que se produzcan debe ser un objetivo primordial de cualquier sistema de conflicto de interés. Es necesario que existan mecanismos oficiales de revisión que aborden los conflictos de intereses no resueltos cuando surjan. Los países están adoptando cada vez más enfoques de verificación basados en datos (véase el capítulo 10).

El alcance de la revisión de la información financiera relacionada con el conflicto de interés puede abarcar lo siguiente:

- El cumplimiento de diversas restricciones que tienen como objetivo construir la integridad en el servicio público, especialmente las relacionadas con las actividades externas prohibidas (normas de incompatibilidad), la desinversión de intereses financieros, los regalos prohibidos, las restricciones referentes al empleo público posterior y entre otras. El incumplimiento de estas restricciones y requisitos puede dar lugar a sanciones.
- Detección de intereses o actividades específicas que puedan dar lugar a situaciones de conflicto de interés potencial, real o aparente con los deberes y el cargo del funcionario público. En algunos casos se puede requerir asesoramiento sobre cómo evitar un conflicto de interés real u otras soluciones, pero no necesariamente sanciones. Este tipo de revisión se centra en dos áreas de interés: (i) la participación prevista del funcionario en los procesos de toma de decisiones (por ejemplo, decisiones de contratación, concesión de licencias y permisos, resolución de conflictos, inspecciones, resolución de quejas administrativas y otros casos); y (ii) la posible participación del funcionario en el desarrollo y aprobación de políticas y reglamentos, que pueden afectar los intereses y actividades declarados por el funcionario.

Para que la verificación y revisión de una declaración financiera por temas de conflicto de interés se haga correctamente, se requiere un análisis exhaustivo por parte de los funcionarios cualificados del organismo encargados de la verificación. Puede requerir una comparación de los datos de las declaraciones financieras con las fuentes de datos externas (por ejemplo, registros públicos de empresas, propiedad de bienes inmuebles y vehículos, adjudicaciones de contratos, licencias y permisos solicitados y emitidos, etc.), así como el conocimiento de los registros y procesos oficiales. Sin embargo, el objetivo principal de la verificación y revisión debe ser la detección de posibles conflictos de intereses y su posterior gestión para evitar que se conviertan en conflictos de intereses reales.

En los sistemas en los que el número de declaraciones financieras es grande y no se dispone de recursos para verificar y revisar todos los formularios de declaración, se recomienda diseñar un sistema de verificación y revisión basado en el riesgo. La revisión de las declaraciones financieras para temas relacionadas con el conflicto de interés puede utilizar muchos recursos, ya que puede requerir comparaciones manuales de los intereses personales con las funciones que desempeña el funcionario. La verificación y revisión inicial debe aprovechar las soluciones digitales en la medida de lo posible, como el uso del análisis de datos para descubrir conflictos de intereses potenciales o reales (véanse los ejemplos presentados en otras secciones de este documento).

Un enfoque basado en el riesgo para la verificación de declaraciones financieras de posibles conflictos de intereses podría utilizar varias características y señales de alerta, por ejemplo:

- El nivel o la función del declarante: un funcionario de alto nivel o una persona políticamente expuesta, con poderes de decisión o de supervisión, un cargo en sectores de alto riesgo como la inspección fiscal y aduanas, o en un organismo regulador, etc.
- Basado en una evaluación de riesgo para las tipologías de conflicto de interés en el contexto del país, se pueden desarrollar criterios para las señales de alerta que se pueden detectar digitalmente en la declaración (por ejemplo, importantes intereses corporativos y financieros externos en contratistas del gobierno, contratos reales con el gobierno, intereses significativos en las industrias extractivas, cambios significativos en los activos e intereses en comparación con la declaración financiera anterior, etc.).
- Situaciones anteriores al conflicto de interés (por ejemplo, si el declarante ha infringido la normativa sobre COI en el año anterior, o el declarante reportó COI potenciales o reales, que se resolvieron).

Para ser más eficaz, el organismo o sistema de verificación/revisión debe contar con los recursos tecnológicos, financieros y humanos adecuados. También debe tener acceso directo a las bases de datos pertinentes y debe estar autorizado a cotejar y analizar la información de las declaraciones.

7. Crear concientización y desarrollar capacidades y compromiso en los sistemas de conflictos de intereses

Principio 8	Los países del G20 deben esforzarse por garantizar que se proporcione suficiente información, orientación, formación y asesoramiento oportuno a los funcionarios públicos al asumir sus cargos, a lo largo de su carrera y al dejarlos, con el fin de que puedan identificar y gestionar las situaciones de conflicto de interés reales, aparentes y potenciales.
Principio 9	La prevención y gestión de los conflictos de intereses es una responsabilidad compartida por los sectores público y privado. Por ello, los países del G20 deben tomar medidas para promover la concientización en el sector privado y el público en general sobre las normas de conducta vigentes para prevenir y mitigar los conflictos de intereses de los funcionarios públicos, así como para promover los valores fundamentales del servicio público en la sociedad en general.

Crear concientización y desarrollar capacidades para movilizar las políticas de conflicto de interés

Las leyes y políticas técnicamente sólidas sobre conflictos de intereses tendrán poco impacto a menos que los funcionarios públicos entiendan cómo aplicarlas durante el desempeño de sus funciones públicas. En el sector público, la concientización ayuda a los funcionarios a reconocer cuando surgen los conflictos de intereses. Los esfuerzos de desarrollo de capacidades familiarizan a los funcionarios públicos con las políticas de conflicto de interés vigentes, aumentan sus conocimientos sobre cómo prevenir y gestionarlos, y los dotan de habilidades necesarias para buscar asesoramiento y orientación cuando sea necesario. Además, al concientizar y desarrollar capacidades para prevenir y gestionar los conflictos de intereses, los gobiernos ayudan a cultivar un compromiso entre los funcionarios públicos con el bien público. Dicho compromiso motiva el comportamiento para llevar a cabo sus deberes públicos.

Para que la sensibilización y el desarrollo de capacidades sean eficaces, deben ser continuos, extendiéndose más allá de la incorporación inicial de los funcionarios públicos y apoyo a lo largo de su carrera y cuando dejen la función pública. Los esfuerzos también deben adaptarse a las áreas de alto riesgo, como la contratación pública, la fiscalización y aduanas. Cuando corresponda, los gobiernos también pueden permitir que se facilite el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas entre sectores y sus niveles.

La concientización se debe extender también a la sociedad en general, con el objetivo de crear expectativas entre los ciudadanos sobre el papel que desempeñan los funcionarios públicos al servicio del interés público. Además, los ciudadanos son también partes interesadas y participantes en la integridad pública. Sus propias acciones con respecto a los conflictos de intereses son importantes. Para ello, cuando los ciudadanos interactúan con los funcionarios públicos, por ejemplo, en su calidad de empleados del sector privado, es fundamental su compromiso de apoyar a los funcionarios públicos en la gestión y prevención de los conflictos de intereses.

Este capítulo identifica métodos innovadores para garantizar que los funcionarios públicos reconozcan, entiendan y se comprometan con los principios sobre conflicto de interés. Además, abordará las medidas que pueden aplicarse para elevar las expectativas de la sociedad sobre las obligaciones de los funcionarios públicos para gestionar los conflictos de intereses.

¿Cuáles son los retos más comunes que encuentran los países al momento de crear concientización y capacidades para prevenir y gestionar los conflictos de intereses?

La experiencia de los países del G20 para crear concientización y desarrollar capacidades es muy variada; sin embargo, todos los países se enfrentan a retos en torno a una serie de temas, entre ellos:

- Implementar capacitación dirigida a los funcionarios de alto riesgo,
- garantizar que la capacitación logre el impacto deseado a lo largo de la carrera del funcionario, y
- facilitar el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas entre sectores y niveles de gobierno.

¿Qué oportunidades pueden aprovechar los países para concientizar, desarrollar capacidades y compromiso?

En el sector público

Capacitación de inducción. La contratación inicial de un funcionario público en la administración pública es un momento decisivo para concientizar, crear capacidades e inspirar el compromiso de prevenir y gestionar los conflictos de intereses. Por ejemplo, la Encuesta sobre Conflictos de Intereses de la OCDE del año 2014 encontró que 11 de los países del G20 difunden normas/directrices a los funcionarios públicos al momento de la toma de posesión⁵⁴. El primer punto de partida para cualquier nuevo funcionario público debe ser la concientización sobre los valores de la organización, incluido el compromiso de salvaguardar el bien público mediante la prevención y la gestión de los conflictos de intereses. En este caso, la atención debe centrarse en ayudar a los funcionarios públicos a reconocer los conflictos de intereses a medida que surgen. Una forma de facilitar la concientización sobre los conflictos de intereses es brindar a todos los nuevos funcionarios públicos, al momento de su nombramiento inicial y al asumir un nuevo cargo o función, una declaración clara y concisa de la política vigente en materia de conflictos de intereses, así como ejemplos de situaciones reales, potenciales o aparentes de conflictos de intereses con las que pueden encontrarse los funcionarios públicos.

La concientización de los nuevos contratados también puede ir acompañada de esfuerzos de desarrollo de capacidades. En este caso, la atención se centra en aumentar los conocimientos sobre las posibles situaciones de conflicto de interés, y en desarrollar habilidades para identificarlas y gestionarlas.

Para ello, y con el fin de aumentar los conocimientos y desarrollar habilidades, los programas de capacitación de inducción podrían incluir un módulo que introduzca los principios y normas fundamentales de la política junto con los canales de denuncia y las medidas de protección disponibles, así como las fuentes de asesoramiento en su organización. En la India, cuando los funcionarios públicos asumen su cargo, reciben una capacitación obligatoria sobre ética y conflictos de intereses, que abarca las Normas de Conducta de los Servicios de la India de 1968 y las Normas de Conducta de los Servicios Civiles Centrales de 1964. No hay leyes separadas que aborden los conflictos de intereses de los funcionarios públicos: están incluidas en los Códigos de Conducta. Todas las empresas de propiedad del estado (SOE) de la India han elaborado normas de conducta y disciplina, que brindan garantías para prevenir los conflictos de intereses de los funcionarios públicos, y todas las empresas que cotizan en bolsa están obligadas por las leyes federales a aplicar un Código de Conducta para sus principales directivos y a poner en marcha un mecanismo de vigilancia para los funcionarios públicos. Estas disposiciones se ajustan al Artículo 7.4 de la

⁵⁴ Nota: al momento de la encuesta, no se recogieron datos de Argentina, China, India, Indonesia, Arabia Saudí y Sudáfrica.

Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Los funcionarios del sector público reciben una capacitación de inducción que abarca el Código de Conducta, las Normas y las Directrices con estudios de casos. La Oficina de Ética del Gobierno de los Estados Unidos (OGE) ofrece una serie de materiales de asesoramiento para ayudar a los funcionarios públicos a comprender y aplicar sus responsabilidades éticas, entre ellos conflicto de interés (véase el recuadro 10).

En algunos casos, cuando se incorporan funcionarios públicos en puestos de alto riesgo (como los de contratación pública, impuestos o aduanas), los países del G20 podrían ofrecer capacitación a medida para los nuevos contratados sobre la gestión de los conflictos de intereses.

Recuadro 10. Apoyar a los funcionarios públicos a aplicar normas de integridad mediante publicaciones de asesoramiento

En Estados Unidos, la Oficina de Ética Gubernamental elabora y publica una amplia variedad de información sobre las normas de conducta ética para los empleados del poder ejecutivo y las leyes federales de ética. Por lo general, esta información se difunde y es accesible al público a través del sitio web de la OGE y del portal en línea del Instituto de Ética Gubernamental (IEG) de la OGE. Entre las publicaciones disponibles se encuentran:

- *Recopilaciones y copias de las leyes aplicables*, incluyendo los reglamentos de la OGE y los ejemplos normativos que proporcionan descripciones de cómo se aplican las normas en determinadas circunstancias.
- *Debates temáticos* sobre determinadas áreas contempladas por las leyes penales y civiles, las órdenes ejecutivas y el código de conducta administrativo que son fundamentales para el programa de ética del poder ejecutivo.
- *Folleto* sobre los estatutos de conflicto de interés y las normas de conducta ética aplicadas a los empleados del poder ejecutivo. Estos folletos exponen algunas leyes y reglamentos básicos de ética de forma fácil y anecdótica.
- *Folleto y ayudas de trabajo* sobre las leyes y reglamentos básicos sobre conflictos de intereses.
- *Capacitación por vídeo y en la web* para ayudar a los funcionarios del poder ejecutivo en la administración de los programas de ética de los organismos.
- *Cartas informativas y memorandos, y dictámenes formales* sobre la interpretación y el cumplimiento de los requisitos en materia de conflictos de intereses, empleo posterior, normas de conducta y declaración financiera en el poder ejecutivo.⁵⁵

En Argentina, la Oficina Anticorrupción (OA) ha publicado el manual *Ética Pública y Conflicto de interés, Estudio para su prevención y correcta gestión*, que recopila diferentes criterios y normas interpretativas aplicadas por dicha oficina en las más de 600 resoluciones dictadas desde su creación y en las casi 300 instrucciones preventivas dirigidas a altos funcionarios públicos. Un motor de búsqueda en línea permite acceder a las resoluciones emitidas por la OA. El objetivo del manual es ayudar a los funcionarios públicos y a las demás personas, con un lenguaje sencillo y accesible, a comprender las normas vigentes en materia de conflictos de intereses, a identificar una situación de conflicto de interés, las medidas que pueden adoptarse para gestionarla y las sanciones en caso de infracción.

Capacitación continua. La concientización y el desarrollo de capacidades no deben limitarse al programa inicial de inducción de un funcionario público. Pueden aparecer nuevas situaciones de conflicto de interés, y los funcionarios públicos necesitan tener la capacidad y los conocimientos técnicos para abordarlas de forma proactiva. Por lo tanto, a lo largo de la carrera

⁵⁵ OECD (2003).

de un funcionario público, los países podrían garantizar un esfuerzo continuo de concientización sobre las políticas de conflicto de interés. Esto puede ayudar a los funcionarios públicos a crear su propio sistema de alerta mental, de modo que puedan evaluar y responder proactivamente a posibles situaciones de conflicto de interés. Por ejemplo, el simulador de conflicto de interés en línea de Argentina ofrece orientación a los funcionarios públicos que tienen dudas sobre si tienen un conflicto de interés (véase el ejemplo el recuadro 11). Los países también podrían considerar la posibilidad de emitir recordatorios periódicos sobre lo que es un conflicto de interés y la responsabilidad de los funcionarios públicos de resolverlos. En algunos casos, los países deben asegurarse de que los funcionarios públicos que desempeñan puestos de alto riesgo, como los funcionarios de contratación o de impuestos, reciban recordatorios adaptados, basados en las especificidades de los riesgos de conflicto de interés presentes en sus puestos.

Recuadro 11. Orientación sobre conflictos de intereses en Argentina

La Oficina Anticorrupción de Argentina ha desarrollado un simulador de conflicto de interés en línea. Mediante la selección de respuestas a determinadas preguntas, los funcionarios públicos reciben una evaluación para conocer si se encuentran en una situación de conflicto de interés actual o potencial. El simulador está disponible para futuros, actuales y exfuncionarios públicos. El simulador formula varias preguntas al funcionario y determina si éste se encuentra en una situación de conflicto de interés. Si se detecta un posible conflicto de interés, el simulador informa al funcionario de la norma infringida de la Ley de Ética Pública y le recomienda que busque orientación de la Oficina Anticorrupción. El simulador es una herramienta útil para que los funcionarios puedan aclarar cualquier duda que tengan al respecto.⁵⁶

Los países también deben impartir capacitación para instruir a los funcionarios públicos sobre los canales de notificación y las medidas de protección disponibles, así como de la existencia de funciones de asesoramiento para la gestión de los conflictos de intereses. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Oficina de Ética Gubernamental (OGE) ofrece una serie de talleres y seminarios de formación ética a los funcionarios encargados de la ética de los organismos que trabajan en el poder ejecutivo (véase el recuadro 12). Además, cada agencia ofrece un programa de formación en materia de ética que garantiza que todos los empleados del poder ejecutivo conozcan los principios y normas fundamentales de la política, junto con las fuentes de asesoramiento disponibles.

Recuadro 12. Programas de capacitación en Estados Unidos

La Oficina de Ética Gubernamental (OGE) ha adoptado un enfoque multidimensional para aumentar los conocimientos y la capacidad de formación de los funcionarios de ética de los organismos mediante cursos de capacitación para formadores. Para ello, la OGE ofrece una serie de talleres y seminarios en ética a los funcionarios que se encargan de dicho tema de los organismos que trabajan en el poder ejecutivo. Estos talleres de capacitación se centran en la aplicación de las normas de conducta ética, las leyes sobre conflictos de intereses y los requisitos de declaración financiera pública y confidencial en el trabajo diario. La OGE también cuenta una gran lista de cursos de capacitación disponibles públicamente y a pedido en su portal en línea del Instituto para la Ética en el Gobierno (IEG). Esta lista también incluye guías de referencia, ayudas para el trabajo y otros documentos que abarcan temas como leyes y reglamentos de ética, la gestión de programas de ética, la gestión de riesgos empresariales y las ideas de comportamiento para los programas de ética de los organismos. Por último, la OGE publicó recientemente orientaciones sobre las formas en que los funcionarios de ética de los organismos pueden aumentar la eficacia de su educación ética a través de un enfoque de

⁵⁶ Gobierno de Argentina (nd).

respuesta a los riesgos, incluyendo la provisión a los organismos de un modelo de madurez de la educación ética, un cuestionario sobre riesgos y una hoja de trabajo de planificación.

Para aumentar los conocimientos y las competencias de los funcionarios públicos que ocupan puestos de alto riesgo, los países pueden considerar la posibilidad de desarrollar módulos y herramientas de formación especializados (por ejemplo, carteles, material digital, folletos, etc.). Estos esfuerzos podrían basarse en los materiales existentes sobre conflictos de intereses, pero adaptados a audiencias específicas mediante la inclusión de ejemplos y determinados escenarios del sector. En Alemania, por ejemplo, existe una capacitación especializada para los funcionarios especialistas en contratación pública (véase el recuadro 13).

Recuadro 13. Formación especializada y obligatoria en materia de integridad para los funcionarios especialistas en contratación pública en Alemania

La Agencia Federal de Adquisiciones gestiona las compras de 26 organismos federales, fundaciones e instituciones de investigación que dependen del Ministerio Federal del Interior. Es la segunda agencia de adquisiciones más importante después de la Oficina Federal de Tecnología y Adquisición de Defensa.

La Agencia ha adoptado varias medidas para promover la integridad entre su personal, como el apoyo y el asesoramiento de un funcionario especialista en prevención de la corrupción -especialista en prevención de la corrupción- y la organización de talleres y capacitación sobre la corrupción.

Desde el año 2001, es obligatorio que los nuevos funcionarios participen en un taller de prevención de la corrupción. Aprendan sobre los riesgos de involucrarse en sobornos y las posibles estrategias del sobornador. Otra parte de la capacitación trata de cómo comportarse cuando se producen estas situaciones. Los talleres destacan el papel central de los empleados, cuyo comportamiento ético es una parte esencial para prevenir la corrupción. Se realizaron aproximadamente diez talleres en los que participaron 190 personas que dieron una respuesta positiva sobre el contenido y la utilidad de esta capacitación. El especialista de la agencia en prevención de la corrupción y el jefe del Departamento de Servicios Centrales en los talleres demostraron a los participantes que la prevención de la corrupción es una de sus prioridades. En 2005, el grupo objetivo de los talleres se amplió para incluir no sólo la capacitación de inducción sino también la capacitación continua para todo el personal. Desde entonces, se realizaron entre 6 a 7 talleres al año a intervalos regulares. En 2017/2018, 186 empleados participaron en la capacitación de gestión pertinente, en la capacitación de inducción y en talleres particulares de prevención de la corrupción.

Los países también pueden considerar la posibilidad de aprovechar los conocimientos sobre el comportamiento para desarrollar la capacidad de identificar, prevenir y gestionar los conflictos de intereses. Utilizar capacitación en conflicto de interés, fomentar la reflexión y crear un compromiso personal con las reglas de COI, puede ayudar a los funcionarios públicos a desarrollar un patrón de comportamiento para reaccionar ante un COI.

Por ejemplo, las investigaciones conductuales muestran que los individuos que desempeñan roles de liderazgo, debido a su poder y fuerte identificación con la organización, tienden a juzgar sus propias infracciones a la integridad de manera más indulgente y son propensos a ignorar la mala conducta en su equipo.⁵⁷ Por ello, se debe prestar especial atención a la capacitación en COI para el liderazgo.

Se puede ver amenazada la toma de decisiones objetivas de manera inconsciente por un sesgo de percepción. Los legisladores podrían favorecer implícitamente con sus colegas o con los que mantienen un intercambio frecuente. La capacitación en materia de COI para legisladores puede fortalecer una representación equitativa del interés también en las mentes y percepciones de las personas responsables de tomar decisiones. En conjunto, tanto las medidas de concientización como las de desarrollo de capacidades deben tener como objetivo recordar a los funcionarios públicos su compromiso de servir al interés público, y garantizar que tienen los conocimientos y las habilidades para hacerlo.

Capacitación de salida. En el caso de los funcionarios públicos que dejan su cargo, se pueden presentar ciertas restricciones, basadas en su carrera anterior, relacionadas con su futuro empleo. Por ello, los países pueden considerar la posibilidad de concientizar sobre las situaciones que pueden dar lugar a un conflicto de interés, y aumentar los conocimientos y habilidades para gestionarlas. Por ejemplo, la Comisión de Servicio público de Australia ha elaborado directrices sobre el empleo, a fin de ayudar a que los empleados que abandonan el servicio público entiendan cuáles son sus obligaciones para prevenir los riesgos de conflicto de interés asociados con el empleo público posterior.⁵⁸ (Véase el capítulo IV para más información sobre la gestión de los conflictos de intereses relacionados con el empleo público previo y posterior).

⁵⁷ OCDE (2018), *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264297067-en>

⁵⁸ Véase, por ejemplo, <https://www.apsc.gov.au/sect-414-post-separation-employment>

Concientización de la población

La concientización sobre las responsabilidades de los funcionarios públicos para prevenir y gestionar los conflictos de intereses debe extenderse también a los ciudadanos. En este caso, se debe hacer hincapié en crear expectativas entre los ciudadanos sobre el papel que desempeñan los funcionarios públicos para servir el interés público. Además, como socios que defienden la integridad pública, los ciudadanos tienen la responsabilidad de respetar las normas sobre conflicto de interés en sus interacciones con los funcionarios públicos.

Por lo tanto, los países pueden considerar la posibilidad de llevar a cabo campañas de concientización sobre políticas y normas en materia de conflictos de intereses. Se podría incluir la publicación de las políticas de conflicto de interés en los edificios donde el público interactúa con los funcionarios públicos, como un recordatorio tanto para los ciudadanos como para ellos mismos. En el caso de los puestos de alto riesgo (funcionarios especialistas en contratación pública), las medidas de comunicación podrían incluir la incorporación de normas sobre conflictos de intereses en las solicitudes de propuestas y en las convocatorias de candidaturas, o su publicación en el portal de contratación pública electrónica. Al involucrar al público en la supervisión de la integridad pública, la Oficina de Ética del Gobierno de los Estados Unidos también utiliza las redes sociales para identificar cuándo se publican nuevos documentos de ética en su sitio web y para describir el contenido de los documentos, su ubicación y su uso por parte del público.

Algunos países del G20 han elaborado normas de integridad aplicables a quienes prestan servicios al sector público. Estas normas incluyen una referencia a las medidas de conflicto de interés que se aplican. Por ejemplo, el código de conducta para la contratación pública en Canadá se aplica tanto a los funcionarios públicos como a los proveedores, y consolida las medidas del gobierno federal sobre conflicto de interés, empleo posterior a la función pública y anticorrupción (véase el ejemplo del recuadro 14). Como se indica en el Anexo 2, el Reino Unido estableció, a través del Comité de Normas en la Vida Pública (CSPL), siete principios que sirven de base para el marco de normas éticas para quienes operan en el sector público y con el sector público. Estos siete principios han servido de base para posteriores informes sobre conflictos de intereses y sirven de orientación a los proveedores de servicios públicos.

Recuadro 14. Código de conducta en materia de contrataciones en Canadá

El gobierno de Canadá es responsable de mantener la confianza de los proveedores y de los ciudadanos canadienses en el sistema de contrataciones, llevándola de manera responsable, ética y transparente. El Código de Conducta en materia de Contrataciones ayuda al gobierno a cumplir su compromiso de reformar la contratación pública, garantizando una mayor transparencia, responsabilidad y los más altos estándares de conducta ética.

El Código consolida los requisitos legales, reglamentarios y políticos del gobierno en una declaración concisa y transparente de las expectativas que el gobierno tiene de sus empleados y sus proveedores. Enmarcado en los principios establecidos en la Ley de Administración Financiera y la Ley Federal de Responsabilidad, consolida las medidas del gobierno federal sobre conflicto de interés, medidas referentes al empleo posterior a la función pública y anticorrupción, así como otros requisitos legislativos y políticos relacionados específicamente con la contratación.

Dicho Código proporciona a todos los que participan en el proceso de contratación, tanto funcionarios como proveedores, información clara de las expectativas mutuas para garantizar un entendimiento básico común entre todos los participantes en las contrataciones. Como tal, el Código sirve de punto de referencia único para las responsabilidades y obligaciones clave tanto de los funcionarios como de los proveedores. Además, describe los reclamos de los proveedores y las garantías del procedimiento. El gobierno espera que todos los

que participan en el proceso de contratación cumplan con las disposiciones de este código.

Las consecuencias del incumplimiento del código son penas y sanciones contenidas en la ley o la política aplicable. Además de estas consecuencias, en caso de que un proveedor o cualquiera de sus afiliados sea condenado por soborno de funcionarios, manipulación de licitaciones o cualquier otro delito aplicable en virtud de la Política de Inelegibilidad y Suspensión del Régimen de Integridad, el proveedor puede ser declarado inelegible o suspendido para realizar negocios con el gobierno.

8. Soluciones para los diferentes tipos de conflictos de intereses

Principio 6	Los países del G20 deberán garantizar que se establezcan políticas, procesos y procedimientos de gestión eficaces para prevenir y gestionar los conflictos de intereses para la toma de decisiones, a fin de salvaguardar el interés público y evitar las influencias indebidas. Dichos procedimientos podrían incluir gestión y controles internos, asesoramiento ético sobre la aplicación de las políticas en materia de conflicto de interés frente a circunstancias específicas, la recusación de la toma de decisiones, según proceda, el uso de acuerdos de ética y otros acuerdos (como la revisión de las declaraciones de interés, para mitigar posibles conflictos de intereses).
Principio 12	Los países del G20 deberán implementar mecanismos adecuados para resolver los conflictos de intereses identificados, así como mecanismos de aplicación de sanciones proporcionadas y oportunas en caso de que se infrinjan las políticas en materia de conflicto de interés. Esto podría incluir un conjunto específico de medidas disciplinarias.

Un objetivo clave en la gestión de los conflictos de intereses es determinar y aplicar las medidas correctivas adecuadas para evitar que un conflicto de interés potencial se convierta en un conflicto de interés aparente o real y para mitigar sus consecuencias derivadas.

Si bien algunas jurisdicciones se centran más en la aplicación de sanciones por el incumplimiento de la legislación sobre conflictos de intereses o de los códigos de conducta, muchas otras se centran en acciones para gestionar los conflictos de intereses y prevenir los daños que causan, incluyendo los efectos negativos en la confianza pública.

Al momento de decidir qué medidas correctivas se deben adoptar, normalmente se tiene en cuenta el tipo de conflicto de interés, la importancia de los intereses que se ven afectados y el daño potencial para la institución y la sociedad si no se soluciona el conflicto de interés.

Se suele requerir acciones por parte del funcionario público, como la obligación de revelar un posible conflicto en caso de que surja, por parte de la organización, o del supervisor, o por parte de un organismo externo especializado. Diferentes tipos de conflictos de intereses requieren diferentes soluciones, y en muchos casos éstas pueden aplicarse con cierta flexibilidad y discreción, teniendo en cuenta la naturaleza del conflicto de interés y el daño que puede causar.

Posibles soluciones para los diferentes tipos de conflictos de intereses

Las soluciones para abordar los conflictos de intereses y prevenir las consecuencias negativas derivadas de los mismos pueden ser las siguientes:

Estrategias centradas en el interés privado. Se centran en eliminar o mitigar la influencia que un interés privado puede ejercer sobre un funcionario público:

- *Desprendimiento del interés externo.* El funcionario público puede optar por renunciar por completo a sus intereses externos. Los ejemplos pueden incluir la venta de acciones de una empresa propiedad del funcionario. Es importante que el desprendimiento sea real; transferir el interés privado (por ejemplo, acciones, participaciones de la empresa) a otros miembros de la familia no es una opción adecuada de esta estrategia de gestión.

- *Renuncia a un puesto externo.* En los casos en los que el conflicto de interés sea causado por un empleo externo, el funcionario puede optar por renunciar al empleo externo y mantener el puesto en el sector público.
- *Renuncia al conflicto de interés creado por intereses o actividades privadas/externas.* Esta estrategia de gestión de conflicto de interés es un escenario posible en los casos de empleo externo. Es un enfoque factible en los casos de menores intereses externos.
- *Establecimiento de un fideicomiso ciego* para gestionar los intereses financieros (por ejemplo, acciones, participaciones, otras inversiones) del funcionario mientras ocupa un cargo público. Este enfoque se limita a los países con una tradición establecida en su uso y es muy específico de la legislación y la cultura. El patrimonio del funcionario que pueda estar causando un conflicto de interés se transfiere a un tercero, que lo gestiona de forma independiente. Si bien el funcionario público sigue siendo el beneficiario del fideicomiso, no puede interferir en la gestión de los activos, no debe dar instrucciones y ni siquiera puede saber cómo se invierten o utilizan los activos.

Estrategias centradas en el funcionario público. Se centran en limitar la influencia del funcionario público en el proceso de toma de decisiones:

- *Recusación del funcionario.* Este es un enfoque que se utiliza con frecuencia, con fuertes tradiciones como estrategia de gestión de conflictos de intereses en el poder judicial y la administración pública. Requiere que el funcionario en conflicto no participe en decisiones que podrían afectarle a él, a los miembros de la familia o a socios cercanos.
- *Reasignación.* Con frecuencia, en caso de conflicto permanente de intereses, el funcionario puede ser reasignado a un nuevo puesto, donde no tendría que elegir entre sus intereses públicos y privados. Esta estrategia de gestión de conflictos de intereses es especialmente útil en el contexto de las decisiones de gestión en recursos humanos, por ejemplo, para evitar situaciones en las que los miembros de la familia puedan trabajar juntos.
- *Cese voluntario (dimisión) o involuntario de la función pública.* A veces, el conflicto de interés puede ser tan difícil de gestionar y las posibles consecuencias negativas pueden ser tan graves, que la dimisión o el cese pueden ser la única estrategia viable para mantener la confianza pública. Esta estrategia de gestión de los conflictos de intereses se utiliza con mayor frecuencia en el caso de los funcionarios públicos elegidos de alto nivel.

Recursos relacionados con las contrataciones y adquisiciones

Un número creciente de jurisdicciones está estableciendo recursos para conceder la adjudicación de contratos públicos en situaciones de conflicto de interés, que benefician a los actores del sector privado. Dependiendo del contexto legal local, los recursos pueden incluir:

- *Establecer restricciones claras que prohíban los conflictos de intereses en la adquisición pública.* Estas restricciones pueden ir acompañadas de requisitos adicionales de divulgación de los procedimientos de adquisición electrónica y de los procesos de licitación, incluso los requisitos que los proveedores y funcionarios de adquisiciones dan fe de la ausencia de conflicto de interés antes de la adjudicación de un contrato.
- *Declarar la nulidad de los contratos firmados en situación de conflicto de interés,* o iniciar un procedimiento civil o administrativo para recuperar los fondos pagados por la organización del sector público a la empresa. Este enfoque exige efectivamente que todas las empresas estén muy atentas y se aseguren de que no están en una situación de conflicto de interés cuando presenten una licitación. Aunque es muy eficaz, también se asocia a algunos riesgos inesperados. Por ejemplo, declarar nulo un contrato de construcción importante puede ir en contra de los objetivos de desarrollo del gobierno y producir graves repercusiones negativas en la confianza de los inversores y en los beneficiarios

previstos del servicio o proyecto. Iniciar procedimientos de recuperación de los fondos pagados puede llevar fácilmente a la quiebra incluso a una gran empresa.

- *Multas* para las empresas que firmen contratos que presenten situaciones de conflicto de interés. Contratar con una empresa que se encuentra en una situación de conflicto de interés puede ser un delito en muchos países. Para garantizar que las empresas no se beneficien de un comportamiento ilegal y evitar que otras empresas incurran en esta conducta, los países tipifican como delito administrativo o penal la contratación cuando se presenta una situación de conflicto de interés y pueden imponer multas a las empresas infractoras. El procedimiento de imposición de la multa puede seguir un procedimiento administrativo o penal.
- *Inhabilitación para empresas o particulares.* También llamada lista negra, la inhabilitación es una exclusión o prohibición para que una persona jurídica o física obtenga contratos gubernamentales o realice negocios con el gobierno en el futuro. Si bien a menudo se considera una sanción, muchos países y organizaciones consideran la inhabilitación como una medida preventiva para garantizar que los fondos del gobierno estén bien protegidos. Asimismo, se puede exigir a las empresas que introduzcan programas de cumplimiento como condición para quedar exentos de alguna sanción. Tanto las personas como las empresas pueden ser objeto de inhabilitación. El concepto de inhabilitación cruzada permite que las decisiones de inhabilitación de una organización sean reconocidas y aplicadas por las organizaciones y el sector público, como es el caso de los bancos multilaterales de desarrollo. Las empresas o personas pueden ser inhabilitadas después de un procedimiento civil o penal y una condena, o de un procedimiento administrativo, normalmente por la propia entidad contratante. La inhabilitación de empresas o personas puede ser permanente o temporal. En caso de inhabilitación temporal, las empresas que demuestren que han aplicado determinadas medidas para garantizar el cumplimiento de los requisitos en el futuro podrían volver a ser elegibles para realizar contrataciones con el gobierno.

9. Respuestas a los conflictos de intereses: Aplicación de las sanciones y trato de los daños causados

<p>Principio 4</p>	<p>Los países del G20 deberían identificar las actividades y funciones «de riesgo» que crean mayores riesgos de conflicto de interés y establecer medidas preventivas adecuadas. Los países del G20 deberían determinar respuestas organizativas eficaces a través, según proceda, de organismos especializados de conflicto de interés y/o funcionarios competentes dentro de cada organización. Los países del G20 deberían prestar especial atención a salvaguardar el interés público en la contratación, el nombramiento y ascenso de los funcionarios públicos. Se debería realizar un trámite especial, según corresponda, a fin de evaluar y resolver los conflictos de intereses antes de que los individuos asuman funciones públicas, así como de establecer restricciones apropiadas después de la contratación, como los períodos de reflexión.</p>
<p>Principio 5</p>	<p>Los países del G-20 deben fomentar una cultura organizativa abierta en el sector público, adoptando medidas para promover la identificación proactiva y evitar posibles situaciones de conflicto de interés por parte de los funcionarios públicos. Esto debería incluir la garantía de que los funcionarios públicos puedan buscar orientación y asesoramiento de funcionarios competentes sobre cómo evitar posibles situaciones de conflicto de interés, sin temor a represalias. Se deben establecer medidas apropiadas para proteger la divulgación del uso indebido.</p>
<p>Principio 12</p>	<p>Los países del G20 deberían implementar mecanismos adecuados para resolver los conflictos de intereses identificados, así como mecanismos de aplicación de sanciones proporcionales y oportunas en caso de que se infrinjan las políticas en materia de conflictos de intereses. Esto podría incluir un conjunto específico de medidas disciplinarias.</p>

En este capítulo se describen una serie de medidas que pueden utilizarse para sancionar la conducta de un funcionario público cuando no haya prevenido ni gestionado una situación del conflicto de interés, así como la conducta de cualquier persona natural o jurídica que haya incumplido los requisitos de información diseñados para prevenir el conflicto de interés o que haya sido cómplice o instigador de la conducta indebida del funcionario público. En segundo lugar, describe las medidas que pueden utilizarse para abordar el daño causado a cualquier proceso gubernamental como resultado del conflicto de interés de un funcionario público y las fallas en el sistema de gestión del conflicto de interés.

La aplicación de las normas sobre conflictos de intereses, no sólo para los funcionarios públicos, sino también para los funcionarios que tienen responsabilidades de gestión con respecto al marco de los COI, es esencial para garantizar su total eficacia. Las sanciones para todos deben ser eficaces, proporcionales y disuasivas. Las disposiciones sancionadoras afectan en última instancia a la fuerza, el impacto y la credibilidad del sistema de los conflictos de intereses.

La aplicación es pertinente no sólo para los sistemas basados en normas, en los que se establecen restricciones y requisitos claros en la reglamentación y que van acompañados de sanciones en caso de incumplimiento. La rendición de cuentas es decisiva para la legitimidad y credibilidad de cualquier sistema de los conflictos de intereses.

Es importante señalar que, frente a la ausencia de restricciones en las incompatibilidades, el simple hecho de tener un interés o una actividad externa que pueda entrar en conflicto con las funciones

públicas no constituye, como tal, un delito. Sin embargo, si no se previene ni gestiona de manera apropiada puede ser una violación a las normas de conflicto de interés.

Tomar medidas oficiales en asuntos en los que hay un conflicto de interés sin resolver es casi siempre incumplir a las normas sobre conflictos de intereses. Este tipo de acciones suelen tener consecuencias más graves y pueden acarrear sanciones más estrictas, incluso penales. El conflicto de interés puede conducir al abuso de funciones, pero este último es una infracción distinta y más amplia, que este capítulo no lo abordará.

Análisis de las sanciones por infringir los conflictos de intereses

Las normas internacionales suelen referirse a sanciones eficaces, disuasivas y proporcionales. Las sanciones son eficaces si son aplicables y abordan adecuadamente la infracción en cuestión. Las sanciones son disuasivas si tienen un efecto disuasivo suficiente, es decir, si el costo personal de la sanción es superior al beneficio potencial derivado del delito. Las sanciones son proporcionales si tienen en cuenta y corresponden a la naturaleza y gravedad del delito. Para lograr su objetivo, las sanciones deben aplicarse de manera transparente, oportuna, coherente y justa. Los mecanismos de aplicación también deben ser coherentes con los sistemas de gestión del conflicto de interés, en particular haciendo coincidir cada requisito o restricción con una sanción específica por incumplimiento y un instrumento que se encargue de hacer cumplir las sanciones.

A continuación, se ofrece un análisis general de las posibles sanciones y consecuencias, primero para el funcionario público y para cualquier persona que se haya beneficiado potencialmente o haya sido cómplice de un conflicto de interés. Este capítulo también aborda las sanciones o consecuencias que se originan por el incumplimiento del sistema por parte de las entidades y actores responsables. Además de las sanciones, es importante que los organismos públicos adopten medidas correctivas para tratar cualquier problema subyacente y evitar que se produzcan futuras infracciones. Las acciones correctivas pueden incluir el asesoramiento, el cese de una actividad específica, la capacitación adicional u otras acciones no disciplinarias destinadas a rehabilitar al individuo o al proceso.

Las sanciones que puedan aplicarse a un funcionario público que no haya abordado un conflicto de interés o que haya tomado alguna medida dependen de si el reglamento de los COI prevé medidas disciplinarias, sanciones administrativas o penales o una combinación de ellas. Contar con una serie de sanciones puede ayudar a garantizar que la conducta indebida se aborde de manera proporcionada. Un sistema que sólo prevé sanciones penales, por ejemplo, puede dar lugar a que sólo se aborden los COI más graves, mientras que otros conflictos de intereses, aunque sean potencialmente perjudiciales para el interés y la confianza público, no se abordan.

Medidas disciplinarias

Dado que las normas sobre COI están estrechamente relacionadas con el desempeño de las funciones oficiales, las medidas disciplinarias suelen ser la primera herramienta para abordar una conducta indebida.⁵⁹ La gama de medidas aplicables mediante procedimientos disciplinarios es muy amplia y puede incluir una amonestación o advertencia, la retención de una parte del salario, la suspensión del derecho al ascenso, incluso en el sistema salarial, el descenso de categoría, la suspensión del cargo por un periodo de tiempo o su destitución. Si el funcionario público ocupa un cargo que no está sujeto a procedimientos disciplinarios regulares, la disciplina también puede incluir la rendición de cuentas políticas/de partido y su destitución. El uso de medidas disciplinarias no excluye la aplicación de otras sanciones o consecuencias legales descritas a continuación.

⁵⁹ El artículo 8.6 de la Convención de la ONU contra la Corrupción pide a sus Estados Miembros que consideren la posibilidad de adoptar medidas disciplinarias o de otra índole contra todo funcionario público que transgreda los códigos o normas establecidos de conformidad con el presente artículo.

Sanciones civiles y administrativas

Si las regulaciones sobre conflictos de intereses prevén sanciones civiles o administrativas, los funcionarios públicos pueden ser objeto de multas monetarias, pago de indemnizaciones por daños y perjuicios, devolución del producto o confiscación de bienes. En caso de que sea una sanción administrativa o civil, también puede implicar una prohibición o restricción para ejercer cargos públicos.

Sanciones penales

En el caso de las violaciones penales a las normas sobre conflictos de intereses, el funcionario público puede ser objeto de multas penales, prisión, confiscación de los ingresos y de los bienes, equipos u otros instrumentos utilizados en el delito, así como la prohibición para ejercer futuros cargos públicos.

Sanciones de reputación

Otras consecuencias adversas, no sólo para el funcionario público, sino para la persona que ha participado en un conflicto de interés, podrían ser la divulgación pública de la infracción relacionada con el COI que se ha cometido. Esta forma de mencionar y avergonzar puede reforzar otras medidas impuestas y sensibilizar sobre la normativa sobre conflicto de interés y su aplicación. La publicación de información sobre las medidas de implementación es una buena práctica que contribuye a crear confianza en el sistema y a promover el cumplimiento de las normas mediante su visibilidad. Para garantizar que los derechos del infractor no se vean indebidamente afectados, la ley u otra normativa debe estipular claramente la forma de la publicación (por ejemplo, en línea), el alcance de la información sobre el infractor y el delito que se va a revelar y la duración en que la información debe estar a disposición del público.

Sanciones de las partes relacionadas por infringir un conflicto de interés

Como complemento de las sanciones penales que pueden imponerse a un funcionario público, según los estatutos de cada país, cualquier persona natural o jurídica que haya actuado como cómplice, asistente o instigador de una situación de conflicto de interés, también puede estar sujeto a la mayoría de las sanciones penales que se aplican a un funcionario público.⁶⁰ Asimismo, se pueden ver afectados económicamente por las medidas adoptadas para hacer frente al daño causado. En determinadas circunstancias, y como un procedimiento totalmente independiente, se puede revocar la licencia de una persona para ejercer determinadas profesiones o, si el asunto se tratase de un procedimiento de reglamentación, se le puede prohibir que ocupe determinados cargos directivos en entidades reguladas.

Sanciones para los supervisores o gerentes que no apliquen las responsabilidades en materia de conflictos de intereses

En la mayoría de los sistemas de conflicto de interés, el director/supervisor de un funcionario público puede tener algunas responsabilidades al momento de tomar medidas orientadas a abordar un conflicto de interés revelado por una persona a la que supervisa. Esto puede incluir la reasignación del asunto en el que el funcionario tiene el conflicto a otro funcionario o la emisión de una renuncia por escrito, si esa opción está disponible. Estos fallos de los supervisores pueden tratarse a menudo como temas de

⁶⁰ Un exfuncionario en adquisiciones del Departamento de Defensa de los Estados Unidos. fue encontrado culpable de conspiración por violar el estatuto fundamental de conflicto de intereses (18 U.S.C. 208) y un ejecutivo de la empresa que obtuvo diversos beneficios se declaró culpable del cargo de complicidad en conflicto de intereses. Ambos fueron arrestados. La empresa que se benefició de los actos del exfuncionario firmó un acuerdo civil de no enjuiciamiento, por lo que tuvo que pagar una multa penal de \$50,000,000 por dicha conducta, así como por una conducta separada no relacionada y un acuerdo civil por el monto de \$565,000,000 por ambas. Se puede encontrar en el siguiente enlace la descripción del caso contra dicho funcionario [https://www.oge.gov/Web/oge.ssf/0/621E6C77FBF8A06285257E96005FBD47/\\$FILE/54e5a65f72dc43f6909c717849828e822.pdf](https://www.oge.gov/Web/oge.ssf/0/621E6C77FBF8A06285257E96005FBD47/$FILE/54e5a65f72dc43f6909c717849828e822.pdf).

rendimiento y abordarse a través de sistemas de rendimiento. También hay funcionarios que se encargan de recopilar formularios de declaración financiera, elaborar informes o proporcionar información a una autoridad central en materia de COI, etc. Asimismo, pueden ser objeto de medidas disciplinarias o multas por incumplimiento de esas obligaciones, dependiendo del diseño del sistema de gestión del COI.

Sanciones y conductas sancionables por no informar sobre un conflicto de interés

La mayoría de los sistemas de COI tienen como objetivo principal prevenir las situaciones individuales de conflicto de interés y gestionarlas garantizando que el funcionario público informe sobre cualquier conflicto de interés potencial, real o aparente y luego tome medidas de su competencia para resolverlo o para que sea resuelto por el órgano u funcionario apropiado. No presentar o no revelar a un superior, a un funcionario designado o a una autoridad externa, un informe *ad hoc* sobre un conflicto de interés privados puede dar lugar a sanciones disciplinarias o administrativas.

La mayoría de los sistemas de conflicto de interés supone o exige explícitamente a los funcionarios públicos evaluar periódicamente si es real o aparente y, en caso afirmativo, tomar las medidas adecuadas para resolverlo. Por lo tanto, la autoevaluación y la autodeclaración son pasos importantes en el ciclo de gestión de los conflictos de intereses, ya que otros métodos de detección pueden no estar disponibles o ser menos eficaces. La imposición de una sanción por no informar hace que los funcionarios conozcan sus obligaciones de revelar un interés en conflicto, impedir el COI y estar alerta ante cualquier situación donde pueda surgir un COI.

La obligación de informar puede estar vinculada a determinados tipos de decisiones o funciones (por ejemplo, realizar actos administrativos, ejercer facultades de supervisión, control, investigación o sanción, o celebrar contratos). En algunos sistemas, la obligación de revelar también puede estar vinculada a la elaboración de políticas generales que afecten a una clase identificable de intereses comerciales. La notificación también puede estar vinculada a cualquier nuevo interés adquirido por el funcionario o sus parientes y afiliados (por ejemplo, un nuevo interés comercial o la elección de la junta directiva de una organización). Esta obligación de informar debe diferenciarse de la obligación de presentar declaraciones periódicas de bienes y/o intereses que el funcionario está obligado a presentar, y que no están vinculadas con la toma de decisiones específicas.

Muchos sistemas de gestión de conflictos de intereses recomiendan que estos informes o divulgaciones *ad hoc* se hagan por escrito y que se presenten al funcionario superior del que depende, al funcionario designado en materia de ética o de conflicto de interés dentro de la institución empleadora o al organismo externo (por ejemplo, una comisión de ética, un organismo anticorrupción, el parlamento para los funcionarios políticos, el consejo judicial para los jueces). En algunos sistemas, el informe se presenta no sólo al superior inmediato del funcionario, sino también al jefe de la institución pública correspondiente.

La presentación tardía o la no presentación de un informe escrito requerido puede dar lugar a sanciones. También puede surgir una infracción relacionada por no seguir los procedimientos adecuados. Esto podría incluir no utilizar el formulario prescrito para la divulgación del conflicto de interés, presentar el informe del conflicto de interés después de realizar la acción relacionada con el informe que se tuvo que presentar, y/o seguir participando en el proceso relacionado con el informe presentado.

Sanciones y conductas sancionables por no resolver un conflicto de interés (COI)

La responsabilidad principal de resolver un conflicto de interés recae en el propio funcionario público. Dicha resolución puede requerir acciones del supervisor/funcionario superior o autoridad; por ejemplo, en el caso de transferir al funcionario a otro puesto o reasignar el tema a otro funcionario. Los propios funcionarios pueden tomar una serie de medidas, por ejemplo: transferir o enajenar los intereses de propiedad privada, recusar la toma de decisiones en un caso específico; renunciar al compromiso, deber o función privada; o renunciar a la función pública (véase el capítulo 8).

La ley sobre conflicto de interés puede establecer explícitamente el deber de autoexclusión (es decir, la recusación). Por ejemplo, en Lituania, la Ley sobre el Ajuste de los Intereses Públicos y Privados en la Función Pública prohíbe que un funcionario participe en la preparación, consideración o toma de decisiones o que influya de alguna manera, lo que puede dar lugar a una situación de conflicto de interés. El funcionario también tiene que presentar una declaración de autorecusación. Además, la ley estipula que el jefe de la institución o su representante autorizado u otra institución colegiada estatal o municipal puede, de acuerdo con los criterios aprobados por la Comisión de Ética de los funcionarios principales, negarse mediante una decisión escrita y motivada a aceptar la autoexclusión declarada por el funcionario y obligar a la persona a participar en la posterior preparación, consideración o toma de decisiones. El funcionario debe seguir las recomendaciones previas escritas del jefe de la institución o del representante autorizado y especificar las decisiones de cuya preparación, consideración o adopción debe excluirse.

El hecho de no actuar frente a una situación del COI, incluyendo no tomar la decisión del superior u otro funcionario o entidad designada con respecto al COI revelado, puede dar lugar a sanciones disciplinarias o administrativas contra el funcionario público.

Sanciones por aceptar o tener un interés o cargo privado prohibido

El incumplimiento suele acarrear sanciones estrictas para garantizar el cumplimiento y la aplicación de las normas pertinentes. Se puede emplear una gran variedad de sanciones en función de la importancia de la infracción. Las sanciones pueden ser disciplinarias o administrativas, así como la confiscación civil o administrativa del beneficio si se ha obtenido (por ejemplo, un regalo inapropiado o los ingresos recibidos por ejercer la actividad incompatible con el cargo público). Dado que estas infracciones se consideran, por lo general, un grave incumplimiento de los deberes éticos, las sanciones pueden incluir la destitución del cargo público y la prohibición de ejercerlo en el futuro durante un determinado periodo de tiempo.

Sanciones por actuar bajo conflictos de intereses reales o aparentes

En el caso en que un funcionario público no reconoce una situación de conflicto de interés y la remedia, comete una infracción grave al continuar desempeñando funciones oficiales que afectan o implican el interés personal o la actividad que crea el conflicto de interés. Este tipo de infracción suele tratarse con tanta o más gravedad que el incumplimiento de las prohibiciones y restricciones legales descritas anteriormente, por el perjuicio que supone para los procesos gubernamentales.

Por ejemplo, este delito puede abarcar las acciones del funcionario que preparó o emitió un acto administrativo, o ejerció poderes de supervisión, control y sanción, etc., pese a tener un conflicto de interés real o aparente. La infracción puede agravarse si, como resultado de dicha acción, el funcionario o sus allegados obtienen algún beneficio. En este tipo de casos, la infracción puede acarrear incluso una sanción penal (por ejemplo, en EE.UU. y Rumanía).

Un delito similar se produce cuando el funcionario público no participa directamente en la respectiva toma de decisiones, pero ejerce su influencia sobre otros funcionarios encargados de hacerlo. Por ejemplo, en Lituania se prohíbe a los funcionarios públicos utilizar su cargo para influir sobre otros funcionarios públicos encargados de preparar o emitir actos administrativos o de realizar funciones de supervisión, control, investigación o sanción con respecto a: 1) dicho funcionario, sus familiares o contrapartes; 2) asuntos que puedan influir en los intereses personales o financieros del funcionario, sus familiares o contrapartes; 3) aquellas personas naturales o jurídicas de las que el funcionario o sus familiares obtengan algún tipo de ingreso; o 4) una sociedad mercantil en la que el funcionario o sus familiares sean o actúen como accionistas, socios o miembros de organismos de supervisión, control o dirección. Si a través de dicha acción de influencia o su promesa el funcionario obtuvo o trató de obtener un beneficio para sí mismo o para otras partes, también puede ser responsable en virtud del delito de tráfico de influencias.

Sanciones por no presentar la declaración de bienes e intereses, o por información falsa en la declaración

Muchos países exigen, al menos a ciertos funcionarios públicos, presentar periódicamente declaraciones de bienes e intereses, además de la declaración *ad hoc* de conflictos de intereses. (Véase el capítulo VI sobre los usos de la declaración financiera).

Para ayudar a garantizar la recopilación de información correcta, es importante contar con sanciones disuasivas en caso de no cumplir con una serie de pasos en el proceso de declaración financiera.

- *Presentación tardía.* Es razonable que surjan algunas consecuencias por la presentación tardía de la declaración de bienes, a fin de fomentar el cumplimiento oportuno de presentarla. Si bien, las sanciones por la presentación tardía no tienen que ser excesivamente altas. El objetivo principal del sistema es obtener la información, aunque sea de manera tardía. Las sanciones podrían ser una multa administrativa o incluso una sanción disciplinaria, y la posibilidad de aplicar sanciones mayores en caso de reincidencia. Al momento de determinar qué tipos de sanciones son los más adecuados para el sistema, hay que tener en cuenta también el costo de la aplicación.

Sólo en unos pocos países se prevé un período de gracia para la presentación tardía de la declaración financiera, un período durante el cual la presentación tardía queda exenta de sanción. Por un lado, un período de gracia podría posponer efectivamente el plazo de presentación de muchos declarantes. Por otro, dará tiempo para solucionar problemas administrativos o electrónicos que no tienen por qué ser la base de una sanción. Por lo general, cualquier presentación fuera de plazo debería tener alguna consecuencia, a menos que existan razones justificadas que eximan al declarante de la responsabilidad.

Por ejemplo, en los Estados Unidos, donde se concede dicho período de gracia, cualquier persona que presente un informe de declaración financiera pública tardío deberá pagar al Tesoro de los Estados Unidos el monto de 200 dólares, si se presenta en un periodo mayor a 30 días después de la última de las siguientes fechas: (1) la fecha en que se debe presentar dicho informe; o (2) el último día de cualquier período de prórroga de presentación concedido de conformidad con las normas.

- *Falta de presentación.* En caso de que no se presente la declaración financiera, de manera intencional, se impondrá una sanción más estricta. Si no existen consecuencias significativas para el funcionario que se niegue a presentar la declaración, se verá afectado todo el sistema de declaración de bienes e intereses. Es posible que haya quienes estén dispuestos a pagar una multa en lugar de presentar la declaración y, posiblemente, enfrentarse a consecuencias más importantes a causa de la información notificada.

En Francia, en caso de que no se presentara la declaración después del plazo de ocho días, la agencia de integridad pública (Alta Autoridad para la Transparencia en la Vida Pública) deberá remitir una notificación formal al funcionario. Se establece un procedimiento distinto para los miembros del parlamento. Si no se ha presentado ninguna declaración, la Alta Autoridad se encarga de exigir que se presente dentro del plazo de un mes. Si un funcionario público no cumple con dicho requerimiento, la Alta Autoridad remite el caso al fiscal. En concreto, la falta de declaración de bienes se sanciona con pena privativa de la libertad por tres años y una multa de 45 000 euros.

- Se entiende como *información falsa* en el formulario de declaración de bienes e intereses a la presentación intencionada de información incorrecta o incompleta por parte del declarante. Abarca la tergiversación de los datos reales (por ejemplo, la infradeclaración o la sobredeclaración del valor de los ingresos o de los activos propios), como la omisión de datos (por ejemplo, cuando el activo o el interés no se menciona en la declaración de bienes ni se menciona el activo/interés, pero la información es incompleta).

Para que la responsabilidad por una declaración falsa sea eficaz, se debe imponer sanciones aplicables fuertes. A diferencia de la presentación tardía o la falta de presentación, que son actos relativamente fáciles de establecer, detectar y probar, la declaración falsa intencionada puede requerir acciones de investigación más complicadas. Los procedimientos administrativos no suelen ofrecer una serie de herramientas apropiadas para detectar e investigar las declaraciones falsas, como lo hacen los procedimientos penales. Por lo tanto, las sanciones penales pueden ser más eficaces para hacer frente al delito de declaración falsa, al menos en el caso de que el bien/interés declarado erróneamente u omitido sea lo suficientemente importante como para justificar un proceso penal. El hecho de no informar sobre un interés o actividad en la declaración se puede utilizar también como un delito menor en una serie de cargos contra el declarante por un delito subyacente relacionado con la información no declarada.

La responsabilidad por una declaración falsa en el informe de declaración de bienes e intereses puede estar contemplada en el delito general de falsificación de documentos oficiales o de presentación de declaraciones falsas a las autoridades o puede establecerse mediante una disposición especial en el formulario de declaración de bienes e intereses.

- *Responsabilidades posteriores al empleo.* La responsabilidad relacionada con la declaración de bienes e intereses puede extenderse a los exfuncionarios por no haber presentado las declaraciones requeridas después de dejar un cargo público. La capacidad de aplicar las normas relacionadas con las restricciones o prohibiciones de tener intereses o participar en actividades después de haber dejado la función pública, puede depender en gran medida de la información encontrada en la declaración que un exfuncionario presenta después de dejar un empleo. A través de esta declaración, el organismo de control puede detectar alguna violación a las normas respectivas. Por lo tanto, las sanciones por no presentar, una presentación tardía o la divulgación de información falsa se deben extender a los exfuncionarios públicos.

Sanciones por no comunicar un conflicto de interés de otro funcionario público

De acuerdo con las normas de algunos países, el deber de un funcionario público puede no limitarse a prevenir y gestionar sus propios conflictos de intereses. La exigencia de este tipo de derechos está respaldada por varias organizaciones internacionales. Por ejemplo, según el Código de Conducta Modelo del Consejo de Europa para funcionarios públicos (artículo 12)⁶¹, el funcionario público deberá, de acuerdo con la ley, informar a las autoridades competentes si tiene conocimiento de infracciones de este Código por parte de otros funcionarios públicos. El funcionario público que haya denunciado alguno de los casos anteriores y considere que la respuesta no satisface su preocupación, podrá comunicar por escrito al jefe del servicio público correspondiente. El funcionario público debe informar a las autoridades competentes de cualquier prueba, alegación o sospecha de actividades ilícitas o delictivas relacionadas con el servicio público que lleguen a su conocimiento en el curso de su trabajo o como consecuencia del mismo.

Las autoridades competentes se encargarán de investigar los hechos denunciados. La administración pública debe garantizar que no se cause ningún perjuicio a un funcionario público que denuncie cualquiera de los anteriores casos por motivos razonables y de buena fe. La omisión intencionada de la denuncia puede ser objeto de medidas disciplinarias y administrativas.

⁶¹ Unión Europea (2000)

Sanciones/consecuencias para particulares y entidades

La legislación también puede ampliar las obligaciones de prevención y gestión de conflictos de interés a los agentes externos que no son funcionarios públicos, pero que interactúan con entidades públicas y pueden convertirse en parte de una transacción viciada por conflictos de interés. A los contratistas del sector privado que realicen contratos públicos y obtengan alguna ventaja (por ejemplo, licencias, permisos, concesiones) se les puede exigir que den fe de que conocen las restricciones sobre conflictos de interés y otras restricciones de integridad aplicables a los funcionarios públicos con los que interactúan. Esto tiene por objetivo concientizar a los licitadores/contratistas y también se puede exigir la divulgación de cualquier relación que un contratista tenga o haya tenido recientemente con empleados de entidades públicas que pueda dar lugar a un conflicto de interés. El incumplimiento de la declaración de posibles conflictos de intereses o de cualquier otro tipo de compromiso que se les haya exigido asumir para participar en el proceso, puede desencadenar sanciones contra la entidad privada (por ejemplo, inhabilitación para futuros procesos de contratación pública y anulación del contrato en cuestión).

Las personas jurídicas también pueden ser responsables de otros delitos (p. ej., de proporcionar regalos prohibidos al funcionario público, contratando a un exfuncionario público en violación de las restricciones de pasar del empleo público al privado). Dependiendo de la legislación penal nacional, tanto las personas naturales como las jurídicas pueden ser responsables de un delito de participación si un COI es también un delito, y sus activos pueden estar sujetos a congelación, incautación y decomiso.

Abordar el daño causado cuando se ha producido un conflicto de interés

Con frecuencia no basta con sancionar al funcionario público que ha tomado medidas en asuntos en los que tenía un conflicto de interés no resuelto. Las decisiones o procesos gubernamentales en los que participó el individuo están ahora viciados por ese conflicto de interés, o al menos se percibe que están viciados, y ese daño debe ser abordado. Dependiendo del tipo de acción que el funcionario haya tomado y en qué tipo de asunto participa, una forma de abordar este daño podría ser revertir la decisión o acción tomada, volver a cualquier etapa anterior del proceso antes de que el funcionario público se involucrara o iniciara un nuevo proceso gubernamental carente de implicaciones de COI. Por lo general, estas medidas requieren de la existencia de procedimientos que deben seguirse, pero a menudo estos procedimientos ya se encuentran en las leyes administrativas generales.

Algunos estatutos sobre conflictos de intereses exigen que las decisiones tomadas, cuando existe un conflicto de interés, sean automáticamente anuladas. La ventaja de este tipo de acción es que es directa, elimina cualquier discrecionalidad y puede ser disuasiva. La desventaja de la anulación automática es que las consecuencias pueden ser mucho más perjudiciales para el interés público que otras soluciones. En algunas situaciones, también puede considerarse tan desproporcionado a la violación, que puede tener el efecto perverso de crear un incentivo para encontrar una manera de analizar la situación como si no fuera un conflicto de interés cuando realmente lo es. Por ejemplo, si se adjudica un contrato de construcción pública grande para construir un puente y a mitad del camino se descubre un conflicto de interés por parte de un funcionario clave, se plantea la cuestión de si es de interés público anular el contrato, deteniendo así la obra y posponiendo su finalización hasta que se pueda adjudicar otro contrato con los costos y retrasos adicionales que ello implicaría, o si se considerarían otras acciones, como permitir la adjudicación directa del contrato a otro proveedor de confianza sin interrumpir la obra, o la separación de los grandes contratos para reducir los riesgos y consecuencias de la anulación.

Sanciones relacionadas con la aplicación efectiva de las normas sobre conflictos de intereses.

Estas sanciones complementan las medidas aplicadas a los funcionarios por incumplir las obligaciones básicas y garantizan que se cumplan debidamente todas las responsabilidades asignadas a los diferentes agentes. Si se establecen tales delitos, generalmente van más allá de la aplicación de las reglas sobre COI y se refieren a las facultades generales del organismo de ejecución (por ejemplo, el organismo

anticorrupción). Si bien estos delitos pueden ser complementarios, pueden ser importantes para garantizar que el sistema de gestión de conflicto de interés funcione de manera correcta y que se apliquen y sigan todos los procedimientos administrativos. La sanción, o el inicio de la sanción, por tales delitos podría recaer en el organismo anticorrupción u otro organismo de ejecución encargado de aplicar el COI. Las siguientes sanciones son ejemplos que podrían imponerse al organismo que emplea al funcionario, al funcionario u otras entidades y a sus directivos/funcionarios responsables:

- Falta de información en respuesta a la solicitud de un organismo de ejecución.

Dicha solicitud puede dirigirse a las autoridades públicas o a personas y entidades privadas que posean información pertinente para la verificación o investigación realizada por el organismo de ejecución (por ejemplo, el organismo anticorrupción). La solicitud también puede dirigirse al funcionario público (por ejemplo, exigir información que falta en la declaración de bienes e intereses o pedir explicaciones sobre otras alegaciones).

Por ejemplo, en Ucrania, es punible de una multa administrativa de aproximadamente 60 a 150 dólares el incumplimiento de los requisitos (órdenes) legales de la Agencia Nacional para la Prevención de la Corrupción referentes a la eliminación de las violaciones de la legislación anticorrupción, el incumplimiento de un plazo para brindar información o documentos; o proporcionar, a sabiendas, información falsa o incompleta. La reincidencia se sanciona con una multa mayor. La sanción es aplicada por el tribunal tras una solicitud presentada por los funcionarios autorizados de la Agencia Nacional para la Prevención de la Corrupción. En Albania, cuando las personas responsables de las instituciones públicas y privadas no presentan, en un plazo de 15 días, los datos requeridos por la Alta Inspección para la Declaración y Auditoría de Activos y Conflicto de interés para poder realizar una auditoría y verificación de la declaración de activos se sancionan con una multa de aproximadamente 1 800 a 4 600 dólares. Esta sanción también se aplica a los peritos autorizados que se niegan a realizar un examen y a los bancos por no proporcionar información sobre la solicitud.

- Incumplimiento por parte de la agencia pública de sus obligaciones relacionadas con la declaración de activos e intereses y la gestión de conflicto de interés.

Algunos ejemplos de estas infracciones son: incumplimiento de los requisitos de presentación de información, tanto para la información periódica como para la información *ad hoc*; incumplimiento de la obligación de informar al organismo anticorrupción u otro organismo de ejecución; falta de organización adecuada para la recopilación y el almacenamiento de los formularios de declaración que se presentan en físico; falta de verificación de la identidad del funcionario (dicha identificación es necesaria durante la inscripción del funcionario en el sistema electrónico de declaración); incumplimiento de cualquier otro deber asignado a la empresa empleadora y su personal con respecto a la declaración de activos e intereses, otros requisitos relacionados con el conflicto de interés.

Por ejemplo, en Rumania, una entidad donde los declarantes trabajan debe designar funcionarios responsables para que desempeñen una serie de funciones relacionadas con el sistema de declaración de activos e intereses, que incluyen: recibir, registrar las declaraciones de activos e intereses y emitir una prueba de recepción; asesorar sobre el correcto llenado de los formularios de declaración; garantizar la publicación de las declaraciones en el sitio web de la entidad si es necesario; preparar, después del plazo de presentación, una lista de las personas que no han presentado declaraciones de activos e intereses dentro de ese período e informar inmediatamente a dichas personas solicitando explicaciones en un plazo máximo de diez días hábiles; presentar a la Agencia Nacional de Integridad la lista final de las personas que no han presentado sus declaraciones dentro del plazo o las que han presentado de manera extemporánea, junto con su explicación recibida. El incumplimiento de estas obligaciones se sanciona con una multa de aproximadamente 12 a 490 dólares. La misma sanción se aplica al jefe de la entidad si no cumple con sus obligaciones en virtud de esta ley.

En Georgia, el jefe de la unidad de gestión de recursos humanos de una institución pública respectiva, o una persona debidamente autorizada, debe informar a la Oficina de la Administración Pública (organismo de ejecución) por escrito, en un plazo de 7 días a partir de la designación o de despido de una persona de un puesto que conlleva la obligación de presentar una declaración financiera. En caso de no facilitar dicha información, el jefe de la Oficina de la Administración Pública notificará este hecho al jefe de la institución pública correspondiente, lo que puede conllevar a la imposición de responsabilidad disciplinaria al jefe de la unidad de gestión de recursos humanos o a una persona debidamente autorizada.

10. Datos y análisis para apoyar las políticas, la prevención, la gestión y la detección de los conflictos de intereses

Principio 3	Los países del G20 deberían establecer medios claros para desarrollar, aplicar y actualizar las políticas en materia de conflicto de interés a un nivel adecuado en el sector público. La implementación, la eficacia y la pertinencia de las políticas en materia de conflictos de intereses deberían revisarse periódicamente, utilizando un enfoque basado en la evidencia. Los países del G20 también deberían considerar la posibilidad de consultar a las partes interesadas pertinentes (incluyendo el sector privado y la sociedad civil), desarrollar y revisar sus políticas de conflicto de interés. Se podría considerar la designación de uno o más organismos especiales, que se encarguen de supervisar los sistemas de prevención y gestión de conflictos de intereses
Principio 4	Los países del G20 deberían identificar las actividades y funciones «de riesgo» que crean mayores riesgos de conflicto de interés y establecer medidas preventivas adecuadas. Los países del G20 deberían determinar respuestas organizativas eficaces a través, según proceda, de organismos especializados de conflicto de interés y/o funcionarios competentes dentro de cada organización. Los países del G20 deberían prestar especial atención a salvaguardar el interés público en la contratación, el nombramiento y ascenso de los funcionarios públicos. Se debería realizar un trámite especial, según corresponda, a fin de evaluar y resolver los conflictos de intereses antes de que los individuos asuman funciones públicas, así como de establecer restricciones apropiadas después de la contratación, como los períodos de reflexión.
Principio 6	Los países del G20 deberán garantizar que se establezcan políticas, procesos y procedimientos de gestión eficaces para prevenir y gestionar los conflictos de intereses en la toma de decisiones públicas, a fin de salvaguardar el interés público y evitar influencias indebidas. Dichos procedimientos podrían incluir controles internos y de la gestión, la prestación de asesoramiento ético sobre la aplicación de las políticas de conflicto de interés en circunstancias específicas, la recusación de la toma de decisiones, según proceda, el uso de acuerdos éticos y otros tipos de acuerdos, como la revisión de las declaraciones de intereses, a fin de mitigar posibles conflictos de intereses.

¿Cómo el análisis de datos puede ayudar a prevenir y detectar los conflictos de intereses?

Los pilares básicos de los Principios de Alto Nivel se centran en el desarrollo de normas y sistemas para prevenir y gestionar los conflictos de intereses, fomentando una cultura de integridad y permitiendo una rendición de cuentas efectiva. La recopilación y el análisis de datos pueden ayudar a identificar los conflictos de intereses potenciales y reales, así como a adaptar el marco jurídico y normativo a las necesidades y el contexto del país.

Hay varios tipos de datos que pueden ser útiles para identificar y gestionar el conflicto de interés y que los países pueden recopilar para mejorar el funcionamiento de sus sistemas. La utilización de datos sobre el funcionamiento del sistema de COI -información empresarial sobre el rendimiento del sistema- puede ser útil para revisar periódicamente las normas y políticas a través de un enfoque basado en pruebas. Los datos recopilados pueden ayudar a establecer puntos de referencia para la aplicación de los reglamentos existentes e identificar vacíos y debilidades.

El análisis, que se basa en los datos generados por las declaraciones y los casos de conflicto de interés también, es útil para identificar las actividades de alto riesgo, y las tipologías comunes de COI en una jurisdicción, con el fin de ayudar a definir o actualizar las prioridades de un país, y para evaluar la eficacia de la regulación del conflicto de interés en la prevención y su gestión en esas áreas de riesgo. Se puede corroborar que las actividades identificadas como de mayor riesgo lo son, respaldando esto con información sobre casos específicos. Asimismo, puede ayudar a señalar nuevas áreas de alto riesgo que originalmente no fueron identificadas por el marco, y en consecuencia proporcionar la base para adaptar el marco a la evolución del contexto del país.

En cuanto a la prevención y gestión del conflicto de interés en la toma de decisiones públicas, los datos y el análisis también pueden desempeñar un papel muy relevante. Para tal efecto, existen otros tipos de datos que pueden analizarse junto con los datos generados por el sistema de COI. Entre ellos se encuentran: los nombres de los contratistas, los titulares de licencias o las entidades reguladas de cada organismo del gobierno, los datos relacionados con la titularidad real de las empresas -cuando están disponibles- y, por supuesto, la información recogida en las declaraciones financieras de los funcionarios públicos. Otros registros estatales, como el registro general de empresas (o posiblemente el de personas jurídicas más amplio), los registros de propiedad de bienes inmuebles y los registros fiscales, también pueden ser útiles para cotejar la información, así como para identificar posibles conflictos a efectos de gestión de COI.

La transición a sistemas electrónicos para los registros de empresas, la contratación pública y la divulgación de información financiera puede mejorar en gran medida la capacidad de los países para identificar posibles conflictos. Algunos países también están tomando medidas para garantizar que estas bases de datos sean interoperables, a fin de revisar las declaraciones financieras y las contrataciones públicas. Un sistema integrado puede, por ejemplo, identificar las discrepancias entre la información presentada en los registros de empresas y la de las declaraciones financieras o vincular la información sobre las contrataciones públicas con la información sobre la propiedad de activos y empresas.

Como muestran los siguientes ejemplos, los países se han esforzado recientemente por recopilar datos, analizarlos y utilizarlos para hacer avanzar sus sistemas de conflicto de interés, evaluando sus normas existentes e identificando las áreas que deben mejorarse. Otra forma de mejorar la gestión de COI es mediante la extracción de datos en tiempo real para detectar y prevenir de manera oportuna cualquier COI.

Retos comunes en la recopilación y análisis de datos

Las experiencias de los países del G20 y los que no pertenecen muestran que los retos varían en función del contexto de cada país, pero que hay temas comunes que normalmente deben abordarse.

Los retos más comunes son:

- Recopilación de datos: ¿se recopilan los datos en formato electrónico o en físico?, y si fuera en físico, ¿qué dificultad supone convertirlos a un formato electrónico útil?
- Intercambio de datos: ¿pueden compartirse los datos recogidos por otros organismos que administran el marco de COI o viceversa? El intercambio de datos suele implicar temas legales de acceso, privacidad y usos previstos de otras bases de datos y/o temas prácticos de compatibilidad de formatos.
- Recursos: ¿existen recursos suficientes de tecnología necesaria para recopilar los datos, para desarrollar sistemas de revisión electrónica, para integrar varias bases de datos y para emplear y capacitar al personal que utilice los sistemas?

Datos y prevención: Verificación de los datos para detectar posibles conflictos de intereses en la contratación pública (Ejemplo de caso: Rumanía)

Como se ha señalado, los datos recopilados sobre los contratistas, las empresas, la titularidad real y las declaraciones financieras de los funcionarios públicos pueden utilizarse para detectar y prevenir un conflicto de interés real, en particular mediante la identificación de señales de alerta en los procesos públicos que presentan un mayor riesgo de conflicto de interés.

La contratación pública es especialmente vulnerable al conflicto de interés (véase el capítulo 4). Un riesgo elevado, por ejemplo, es la adjudicación de contratos públicos a empresas relacionadas con familiares de funcionarios. La recopilación y el análisis de la información relacionada con todas las partes implicadas en el proceso de contratación puede producir un mapa de las conexiones existentes y generar alertas antes de que se conceda un contrato en una situación que implique un conflicto de interés.

El programa *Prevent* de Rumanía es un sistema informático integrado destinado a prevenir los conflictos de intereses en la contratación pública. Este sistema ha permitido a la Agencia Nacional de Integridad identificar los conflictos de intereses ex-ante e impedir la adjudicación de contratos cuando existe un conflicto de interés.

El sistema rumano realiza un análisis previo y detecta automáticamente si los participantes en la licitación pública están relacionados o tienen algún tipo de relación con la gestión del contratista. El sistema predice la probabilidad de un conflicto de interés potencial, brindando una calificación de riesgo para cada licitación; para lo cual utiliza datos pertinentes de ambos lados de la ecuación: sobre la autoridad contratante y el licitador. Estas predicciones se basan en información sobre las personas que toman decisiones por parte de la autoridad contratante y sobre los datos de la empresa por parte de cada licitador.

La información se recopila a través de formularios de integridad que deben ser completados tanto por los licitadores como los miembros de la Comisión de Evaluación de la autoridad contratante (véase la Tabla 4).

Tabla 4. Datos recopilados en los formularios de integridad de Rumanía	
Datos sobre los licitadores	Datos sobre la comisión de evaluación de licitaciones
Los datos solicitados sobre los licitadores incluyen la identidad de los directivos de la empresa, los accionistas y los responsables de la gestión de la empresa licitadora.	La información solicitada a la comisión de evaluación incluye la fuente de financiamiento, el valor estimado, la autoridad contratante y el tipo de contrato implicado en el procedimiento de contratación, los datos de identificación personal, el cargo en la autoridad y la afiliación a alguna ONG o asociación del responsable de la decisión, y el número de identificación personal, el cargo/capacidad y los empleos anteriores con los licitadores de quienes son miembros de la comisión de contratación. Los datos se utilizan para poblar el sistema inicialmente, y luego se complementan con otra información que el inspector de la ANI recoge de fuentes abiertas (por ejemplo, el registro de empresas, la identificación personal, etc.).

Una vez recopilada la información, el personal de la Agencia Nacional de Integridad lleva a cabo el análisis de los datos, realiza comprobaciones cruzadas y genera mapas relacionales. En su caso, emiten señales de alerta que el sistema traduce automáticamente en una advertencia de integridad para el jefe de la autoridad contratante.

Diagnóstico de las prioridades de los países mediante encuestas y recopilación de datos. (Ejemplos de casos: México y Vietnam)

Como parte de varias reformas para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, México identificó la necesidad de diseñar e institucionalizar un sistema para prevenir los conflictos de intereses. Se elaboró una encuesta de referencia sobre el conflicto de interés en México y se llevó a cabo con la ayuda del Banco Mundial, dirigida a funcionarios públicos, ciudadanos y actores del sector privado. Los objetivos del proyecto eran tres: medir la percepción de los encuestados sobre lo que constituye un conflicto de interés en México; medir su percepción sobre la prevalencia de las conductas frente a un conflicto de interés; y evaluar el conocimiento de las instituciones y regulaciones que se han establecido para prevenir y gestionar los conflictos de intereses.

Los resultados de la encuesta se complementaron con consultas a grupos de discusión. Las encuestas incluían información cualitativa y cuantitativa. El valor de este tipo de encuesta permite a los responsables políticos y a los ejecutores del sistema de conflicto de interés identificar las percepciones de los comportamientos de alto riesgo. Por ejemplo, si las conexiones familiares son una influencia significativa en la toma de decisiones públicas o si predominan otros factores. La información de referencia sobre el COI, junto con la futura recopilación de datos, puede proporcionar recomendaciones basadas en la evidencia para que el gobierno federal de México y las partes interesadas pertinentes gestionen mejor este tema en el sector público a largo plazo.

Vietnam también llevó a cabo un estudio de referencia similar para ayudar a reformar el marco legal de los conflictos de interés.⁶² El estudio también identificó las medidas que el Gobierno y las partes interesadas pertinentes podrían tomar para aumentar la concientización y reducir las situaciones de COI. Los resultados de la encuesta pusieron de manifiesto deficiencias en la normativa de los COI y aportaron información, a fin de ayudar a reformular la normativa de los COI y eliminar la incoherencia en dicha normativa.

Los datos cuantitativos y cualitativos recogidos a través de las encuestas y los grupos focales contribuyeron a la elaboración de recomendaciones adaptadas al contexto del país. El estudio se centró en seis tipos de actividades habituales en el sector público: prestación de servicios públicos, reclutamiento y nombramiento de funcionarios, contratación, concesión de licencias y aprobación de proyectos, inspección y auditoría, y gestión de infracciones. Asimismo, se analizaron cuatro formas de actividades prevalentes de los funcionarios públicos: dar/recibir regalos, invertir con intereses compartidos, utilizar información privilegiada para interés personal y tomar decisiones en favor de los miembros de su familia.

Los resultados identificaron tipos de situaciones de COI en la contratación pública, la concesión de licencias para proyectos y la contratación y el nombramiento de funcionarios. También indicaron que las formas más frecuentes de los COI eran esperar/recibir regalos, lo que indica la necesidad de abordar este riesgo y su prevalencia en el contexto cultural.⁶³ Los resultados también pusieron de manifiesto la necesidad de definir claramente las situaciones de COI y de aumentar la concientización al respecto.

⁶² Este estudio fue organizado por la Inspección del Gobierno de Vietnam y el Banco Mundial, y se realizó durante 2016. Véase: *Managing Conflict of Interest In The Public Sector: Books And Practices In Vietnam* (versión, mayo de 2016).

⁶³ Casi el 70% de los encuestados, informó que el propósito de los regalos era facilitar el negocio de quien los hacía, y muchos coincidieron en que hacer regalos se ha convertido en una «tendencia», «costumbre», o incluso «una regla del juego». En consecuencia, no es sorprendente que la entrega de regalos se considere en realidad una forma de resolver los problemas comerciales de las empresas (66%) más que una forma de establecer relaciones (31%).

Presentación electrónica de las declaraciones financieras: Una forma de mejorar los datos y el análisis para apoyar la prevención y detección de conflictos de intereses

Se reconoce que la divulgación de la información financiera es una de las principales herramientas para detectar y prevenir los conflictos de intereses, mejorar la integridad y promover la responsabilidad de los funcionarios públicos (véase el capítulo 6). Muchas jurisdicciones están migrando a la presentación electrónica de información financiera (declaraciones de activos y de intereses), sobre todo teniendo en cuenta las dificultades y los costos asociados a la gestión de un sistema en papel y las ventajas adicionales que ofrece el sistema electrónico.

La transición a la vía electrónica depende de muchas variables, como el acceso a Internet, la disponibilidad de firmas digitales, la capacidad de las tecnologías de la información y la capacidad institucional para procesar las presentaciones electrónicas.⁶⁴

Cada vez son más los países de distintas regiones que han digitalizado sus sistemas de declaración de activos, como Argentina, Bután, Chile, Costa Rica, Croacia, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Francia, Georgia, Indonesia, República de Corea, Kirguistán, Letonia, Lituania, México, Moldavia, Mongolia, Ruanda, Serbia, Sudáfrica y Ucrania. El paso a un sistema electrónico permite abarcar un mayor número de declarantes, simplifica el proceso de presentación y facilita el uso del formulario de declaración. Asimismo, permite el análisis y la verificación de las declaraciones, mejora la gestión de los datos y abre nuevas posibilidades de divulgación de datos al público y de fomento de mayor responsabilidad y transparencia.⁶⁵

La transición a la presentación electrónica representa un valioso recurso para los datos y el análisis, ya que facilita el uso de la información recopilada para identificar y gestionar el COI. Además de otras ventajas, la presentación electrónica garantiza una mayor calidad de los datos, ya que en muchos casos incluye validaciones incorporadas, menús desplegable y funciones de autocompletado que evitan los errores lógicos y aritméticos de los declarantes. Esto minimiza los errores al momento de introducir datos y simplifica el futuro análisis de las declaraciones.

En general, los Estados Unidos han pasado a la presentación electrónica de las declaraciones financieras de sus funcionarios públicos. En el caso de los funcionarios del poder ejecutivo, esto se hace a través de un sistema llamado *Integrity* que recoge, gestiona, procesa y almacena sus declaraciones financieras. Se trata de un sistema seguro, basado en la web, a través del cual las personas pueden presentar informes de divulgación pública del poder ejecutivo, incluidos los informes de nuevo ingreso, anuales, de transacciones periódicas y de cese.

El sistema ha sido diseñado para ayudar a elaborar informes de calidad, mejorar la supervisión y promover la transparencia. Con este fin, por ejemplo, se ha incorporado una combinación de tablas de entrada de datos y preguntas dependientes del contexto que ayudan a los declarantes a identificar todos sus intereses financieros declarables y a revelar sus intereses de manera correcta, de forma más rápida y sencilla. Además, cuenta con una herramienta de pre-población y asistencia que se encargan de que los funcionarios públicos brinden información que de otra manera podrían olvidarse de registrar en una presentación inicial. Dicha herramienta de asistencia se ha limitado a las áreas en las que los declarantes cometen más errores. Basándose en la información anterior, la Oficina de Ética del Gobierno de los Estados Unidos (OGE) ha identificado estas áreas como aquellas referentes a los intereses financieros relacionados con el empleo externo y los planes de jubilación del declarante y del cónyuge del declarante.

⁶⁴ Kotlyar, D. y L. Pop (de próxima publicación).

⁶⁵ Para las recomendaciones políticas y prácticas sobre la presentación electrónica, véase Kotlyar, D. y L. Pop.

Integrity también mejora el control del programa de ética del poder ejecutivo, pues permite a la OGE supervisar el progreso de las agencias, gestionando sus programas individuales de divulgación financiera, así como permite a los funcionarios de ética de las agencias asignar, revisar, rastrear y gestionar los informes de manera electrónica.

El sistema ha sido ampliamente adoptado en todo el poder ejecutivo, con más de 100 agencias y más de 10 000 declarantes registrados durante el primer año. Dado que sus dos objetivos principales han sido aumentar la exactitud de la información financiera pública y reducir la carga de los declarantes, la OGE solicita de manera continua comentarios sobre el funcionamiento del sistema, y examina periódicamente las sugerencias de mejora en coordinación con un órgano consultivo interinstitucional conocido como el Consejo Consultivo de Integridad. Este tipo de información solicitada a los declarantes permite modificar y mejorar el funcionamiento del sistema.⁶⁶

En Indonesia, los funcionarios públicos presentan anualmente su declaración financiera/de bienes a través del mecanismo de declaración de bienes (LHKPN). La presentación se hace por vía electrónica en el sitio web e-LHKPN (elhkpn.kpk.go.id). Toda la información referente a cómo informar sobre los activos se puede encontrar en el sitio web. Las directrices están disponibles en el sitio web de la Comisión de Erradicación de la Corrupción (KPK) en varios formatos, como vídeos tutoriales e infografías, y se pueden consultar con los funcionarios de la Dirección de Registro y Examen de la Declaración de Bienes en la oficina de la KPK.

Los documentos LHKPN que se reciban deberán pasar por una verificación administrativa, a fin de comprobar la exactitud de la información escrita en el formulario, la integridad de los documentos justificativos y la corrección del uso del formulario. A continuación, se examinará cada documento en función de las quejas del público en general, de las solicitudes de otros organismos/agentes de la ley y del resultado del análisis interno.

El uso del método de declaración en línea comenzó en 2018. Anteriormente, el informe de declaración de activos era en papel. Basándose en el Reglamento de KPK No. 7 de 2016, los documentos deben someterse a la verificación administrativa y al análisis de:

La adición de activos en comparación con los ingresos netos declarados;

1. La adición de activos procedentes de subvenciones, donaciones o herencias en cantidades significativas en comparación con el total de activos declarados; y
2. la cantidad de activos en comparación con las deudas/obligaciones.

Al examinar una declaración de bienes, KPK puede solicitar datos a cualquier ministerio/organismo, institución privada, proveedor de servicios financieros, proveedor de bienes y servicios y notario público. Durante el primer año en que se puso en marcha el sistema en línea, 142 350 funcionarios públicos declararon su patrimonio. La información sobre los activos declarados de los funcionarios públicos está disponible públicamente en la página web e-LHKPN, y el público en general es bienvenido a hacer aportaciones.

⁶⁶ Kotlyar, D. y L. Pop. Véase también: OGE (2018; 2017; 2015).

Anexo 1. Principios de alto nivel del G20 para prevenir y gestionar los «conflictos de intereses» en el sector público

(APROBADO 2018)

Introducción y contexto

El G20 reconoce desde hace tiempo la necesidad de promover estrictas normas de integridad para los funcionarios públicos. En este sentido, los países del G20 se han comprometido previamente a adoptar una serie de medidas para reforzar la integridad en el sector público, incluyendo los compromisos relacionados con sistemas eficaces de divulgación de activos y la adopción de medidas para establecer estructuras organizativas eficaces para combatir la corrupción.⁶⁷

Además de los compromisos anteriores asumidos por los países del G20, el G20 se compromete también a tomar medidas concretas para prevenir y gestionar los conflictos de intereses, que surgen cuando existe un conflicto real, potencial o aparente entre el deber público y el interés privado de un funcionario público, dado que el interés privado del funcionario podría influir indebidamente en el desempeño de sus funciones y responsabilidades oficiales. Aunque la mayoría de los países del G20 cuentan con leyes, políticas y orientaciones, siguen existiendo la posibilidad de reforzar los sistemas de prevención y gestión de situaciones de conflicto de interés.

En consecuencia, la prevención y gestión de los conflictos de intereses sigue siendo un tema prioritario para los países del G20, como se refleja en el Plan de Acción 2017-2018 del Grupo de Trabajo Anticorrupción del G20. El Plan de Acción incluye el compromiso de tomar medidas para promover una cultura de integridad y responsabilidad en nuestras instituciones, incluyendo la prevención y resolución de los conflictos de intereses, que afectan a los funcionarios públicos. Además, Argentina estableció el conflicto de interés como un tema prioritario para la Presidencia del G20 del año 2018, con el objetivo de compartir experiencias sobre cómo prevenir y resolver los conflictos de intereses que afectan a los funcionarios públicos, teniendo en cuenta el potencial de los sistemas de divulgación financiera. Para apoyar estas iniciativas, la Presidencia del G20 de Argentina ha elaborado los siguientes dos productos:

- Principios de Alto Nivel para la prevención y gestión de los conflictos de interés en el sector público. Se basan en las normas y buenas prácticas políticas existentes, en particular las de las Naciones Unidas y la OCDE. Identifican un conjunto de acciones concretas clave que los gobiernos podrían comprometerse a emprender de acuerdo con sus necesidades y el contexto del país.
- Guía de buenas prácticas para la prevención de conflictos de interés en el sector público. Estos apoyan la aplicación de los Principios de Alto Nivel, compartiendo experiencias y destacando las buenas prácticas sobre cómo tratar situaciones específicas de conflicto de interés.

Estos Principios de Alto Nivel se basan en los instrumentos y normas internacionales pertinentes, como los de las Naciones Unidas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial, el Consejo de Europa, la Organización de Estados Americanos, la Unión Africana y el Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC), así como en los anteriores Principios de Alto Nivel del G20 en temas afines, conocer los trabajos elaborados por el Banco Mundial y la Iniciativa para la Recuperación de Activos Robados.

⁶⁷ Los Principios de Alto Nivel del G20 sobre la organización contra la corrupción; Principios de Alto Nivel del G20 sobre la divulgación de activos de los funcionarios públicos; Principios rectores del G20 para combatir el cohecho; Principios de datos abiertos del G20 contra la corrupción; Principios del G20 para promover la integridad en la contratación pública; Compendio del G20 y la OCDE para proteger a los denunciantes; y Principios de Alto Nivel del G20 sobre la lucha contra la corrupción en la Aduana.

Grado de aplicación, alcance y definiciones

Los siguientes Principios de Alto Nivel del G20 identifican un conjunto de acciones concretas clave que los países del G20 se comprometen a llevar a cabo, de acuerdo con sus necesidades, el contexto del país y los principios legales nacionales para prevenir los conflictos de interés reales, potenciales y aparentes. Para efectos de los Principios, el término funcionario público se utiliza de forma genérica. Cada país definirá el término y lo aplicará de acuerdo con su legislación nacional y el contexto del sector público, teniendo en cuenta la definición de funcionarios públicos de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Los Principios de Alto Nivel se centran en tres pilares fundamentales: 1) desarrollar normas y un sistema para prevenir y gestionar los conflictos de interés, 2) fomentar una cultura de integridad, y 3) permitir una rendición de cuentas efectiva.

Desarrollar normas y un sistema para prevenir y gestionar los conflictos de interés

Normas de conducta de los funcionarios públicos:

1. Los países del G20 deberían establecer normas de conducta específicas, coherentes y operativas para los funcionarios públicos. Estas normas deben proporcionar una descripción clara y realista de las circunstancias y relaciones que pueden dar lugar a una situación de conflicto de interés. Estas normas deben fomentar la comprensión y el compromiso de los funcionarios públicos de: a) servir al interés público, y b) evitar cualquier influencia indebida de intereses privados que pueda comprometer, o parezca comprometer las decisiones en las que participan oficialmente.
2. Los países del G20 deberían seguir considerando la necesidad de establecer normas de conducta adicionales para los funcionarios públicos que trabajan en áreas de alto riesgo, que reflejen la naturaleza específica de sus puestos, la exposición a los riesgos de conflicto de interés y las expectativas del público.

Aplicación de las normas de conflicto de interés:

3. Los países del G20 deberían implementar medios claros para desarrollar, aplicar y actualizar las políticas en materia de conflictos de interés en el nivel adecuado en el sector público. La aplicación, la eficacia y la pertinencia de las políticas de conflictos de interés se deben revisar periódicamente, utilizando un enfoque basado en pruebas. Los países del G20 también deberían considerar la posibilidad de consultar a las partes interesadas pertinentes, incluyendo el sector privado y la sociedad civil, al momento de elaborar y revisar sus políticas en materia de conflictos de interés. Se podría considerar la designación de uno o más organismos especiales que se encarguen de supervisar los sistemas de prevención y gestión de los conflictos de interés.

Enfoque basado en el riesgo para la gestión de los conflictos de interés:

4. Los países del G20 deben identificar las actividades y funciones de riesgo que generan un mayor riesgo de posibles situaciones de conflicto de interés y establecer medidas preventivas adecuadas. Los países del G20 deberían establecer respuestas organizativas eficaces a través, según proceda, de órganos especializados encargados para la gestión de los conflictos de interés y/o de funcionarios competentes dentro de cada organización. Los países del G20 deberían prestar especial atención para salvaguardar el interés público en la contratación, el nombramiento y el ascenso de los funcionarios públicos. Se debe aplicar la debida diligencia, según proceda, para evaluar y resolver los conflictos de interés antes de que las personas asuman funciones públicas, así como para establecer las restricciones adecuadas después de la contratación, como los períodos de reflexión.

Fomentar una cultura de integridad

Una cultura organizativa abierta donde se puedan plantear y resolver libremente los asuntos relacionados con los conflictos de interés:

5. Los países del G-20 deben fomentar una cultura organizativa abierta en el sector público, adoptando medidas para promover la identificación proactiva y evitar posibles situaciones de conflicto de interés de los funcionarios públicos. Esto deberá garantizar que los funcionarios públicos puedan buscar orientación y asesoramiento de funcionarios competentes sobre cómo evitar posibles situaciones de conflicto de interés, sin temor a recibir represalias. Se deben establecer medidas apropiadas para proteger la divulgación contra el uso indebido.

Evitar los riesgos de conflicto de interés en la toma de decisiones públicas:

6. Los países del G20 deben garantizar que se establezcan políticas, procesos y procedimientos de gestión eficaces para prevenir y gestionar los conflictos de interés en la toma de decisiones públicas, a fin de salvaguardar el interés público y evitar influencias indebidas. Dichos procedimientos podrían incluir la gestión y los controles internos, la prestación de asesoramiento ético sobre la aplicación de las políticas en materia de conflicto de interés en circunstancias específicas, la recusación de la toma de decisiones, según proceda, el uso de acuerdos éticos y otros acuerdos, como la revisión de las declaraciones de intereses y las declaraciones de recusación para mitigar posibles conflictos de interés.
7. Los países del G20 deberían establecer directrices y mecanismos, como la divulgación de intereses, para los miembros de los consejos de administración, los comités consultivos y los grupos de expertos, a fin de evitar que influyan indebidamente en los procesos públicos de toma de decisiones.

Toma de concientización, desarrollo de capacidad y compromiso:

8. Los países del G20 deben esforzarse por garantizar que se proporcione suficiente información, orientación, capacitación y asesoramiento oportuno a los funcionarios públicos al asumir sus cargos, a lo largo de su carrera y al dejarlos, con el fin de que puedan identificar y gestionar las situaciones de conflicto de interés reales, aparentes y potenciales.

Asociación con el sector privado y la sociedad civil:

9. La prevención y gestión de los conflictos de interés es una responsabilidad compartida por los sectores público y privado. Por lo tanto, los países del G20 deben tomar medidas para promover la toma de concientización en el sector privado y en el público en general sobre las normas de conducta vigentes para prevenir y mitigar los conflictos de interés de los funcionarios públicos, así como para promover los valores fundamentales del servicio público en la sociedad en general.

Permitir una rendición de cuentas efectiva

Divulgación, transparencia y verificación:

10. Los países del G20 deben adoptar e implementar mecanismos apropiados y eficaces para la prevención, identificación y gestión de los conflictos de interés, como sistemas de divulgación periódica de información financiera, de intereses y de activos de los funcionarios públicos pertinentes, en consonancia con los Principios de Alto Nivel del G20 sobre la Divulgación de Activos de los funcionarios públicos y la ley aplicable.

11. Se anima a los países que han establecido sistemas de declaración o que están considerando establecerlos, a que se apoyen mutuamente, siempre que la legislación nacional y los mandatos institucionales lo permitan, facilitando la identificación y el intercambio de información en sobre los intereses de los funcionarios públicos en el extranjero y las fuentes que podrían ser consultadas por las autoridades extranjeras para reunir y verificar información sobre los intereses de los funcionarios en el extranjero. En este sentido, los países del G20 deberían hacer un uso adecuado de las nuevas tecnologías, sin perjuicio de la protección de los datos personales.

Aplicación efectiva:

12. Los países del G20 deben poner en marcha mecanismos adecuados para resolver los conflictos de intereses identificados, así como mecanismos de aplicación de sanciones proporcionadas y oportunas para las violaciones de las políticas de conflicto de interés. Esto podría incluir un conjunto específico de medidas disciplinarias.

Anexo 2. Orientaciones complementarias de la OCDE para el capítulo 4

Anexo 2. Tabla 1. Principios de la OCDE sobre el empleo posterior a la función pública	
Problemas que surgen principalmente mientras los funcionarios siguen trabajando en el gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ● Los funcionarios públicos no deberán mejorar sus futuras perspectivas de empleo en los sectores privado y sin fines de lucro, dando un trato preferente a los posibles empleadores. ● Los funcionarios públicos deberán revelar oportunamente su búsqueda o negociación de empleo y las ofertas de empleo que puedan constituir un conflicto de interés. ● Los funcionarios públicos deberán revelar oportunamente su intención de buscar y negociar un empleo y la aceptación de una oferta de empleo en los sectores privado y sin fines de lucro, lo que pueda constituir un conflicto de interés. ● Los funcionarios públicos que hayan decidido aceptar un empleo en el sector privado y en el sector sin fines de lucro deberán, siempre que sea posible, ser eximidos de las funciones actuales que puedan constituir un conflicto de interés con sus probables responsabilidades ante su futuro empleador. ● Antes de dejar el sector público, los funcionarios públicos que puedan verse envueltos en un conflicto de interés deberán tener una entrevista de salida con la autoridad competente para examinar las posibles situaciones de conflicto de interés y, si es necesario, determinar las medidas adecuadas para remediarlas.
Problemas que surgen principalmente después de que los funcionarios públicos hayan dejado el gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ● Los funcionarios públicos no deberán utilizar información confidencial o de otra índole después de dejar el sector público. ● Los funcionarios públicos que abandonan el sector público deberían ver restringidos sus esfuerzos de ejercer presión sobre sus ex subordinados y colegas en el sector público. Se podría imponer un límite, un plazo o un período de reflexión adecuados. ● El sistema de empleo posterior a la función pública debe tener en cuenta las medidas apropiadas para prevenir y gestionar los conflictos de interés cuando los funcionarios públicos aceptan nombramientos en entidades con las que los funcionarios tenían relaciones oficiales significativas antes de dejar el sector público. Puede ser necesario establecer un límite, un plazo o un período de reflexión adecuados. ● Los funcionarios públicos deberán tener prohibido cambiar de bando o representar a su nuevo empleador en un procedimiento sobre un asunto contencioso del que eran responsables antes de dejar el sector público.
Deberes de los funcionarios actuales al tratar con los exfuncionarios públicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Los funcionarios públicos actuales están prohibidos de otorgar un trato preferencial, acceso especial o información privilegiada a cualquier persona, incluidos los exfuncionarios. ● Los funcionarios públicos actuales que contratan a exfuncionarios públicos para que realicen esencialmente el mismo trabajo que los exfuncionarios realizaban cuando trabajaban en una organización pública deberán asegurarse de que el proceso de contratación haya sido debidamente competitivo y transparente. ● El sistema de empleo posterior a la función pública deberá considerar cómo manejar las indemnizaciones por despido que reciben los exfuncionarios públicos cuando son nuevamente contratados.

Anexo 2. Tabla 1. Principios de la OCDE sobre el empleo posterior a la función pública (continuación)

Responsabilidades de las organizaciones que emplean a exfuncionarios públicos	Se debe restringir a las empresas privadas y a las organizaciones sin fines de lucro la posibilidad de utilizar o alentar a los funcionarios que deseen abandonar el país o que hayan abandonado el gobierno a realizar actividades prohibidas por la ley o la reglamentación.
Fuente: OCDE (2010), Empleo posterior a la función pública: Buenas prácticas para prevenir conflictos de intereses.	

Anexo 2. Tabla 2. Opciones para gestionar la participación de las partes interesadas a fin de garantizar la integridad en la toma de decisiones

Objetivos de la política		Opciones de la política
Garantizar la transparencia y la responsabilidad	Establecer un objetivo claro y definir el alcance del compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los objetivos un resultado deseado del compromiso: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Buscar el conocimiento de un experto? ○ ¿Obtener la aprobación de las partes interesadas? • Definir las funciones y responsabilidades de todas las partes y el nivel de compromiso requerido. Consultar, colaborar y potenciar, etc.
	Difundir activamente información equilibrada y objetiva sobre el tema	<ul style="list-style-type: none"> • Poner a disposición del público la información pertinente a través de canales como sitios web, boletines y folletos
	Permitir la divulgación de información	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acceso a la información a petición de los interesados <ul style="list-style-type: none"> ○ Ley de libertad de información • Promover el control de los medios de comunicación y de la sociedad civil • Establecer un organismo de supervisión independiente para asegurar la divulgación adecuada
Mejorar la calidad y la fiabilidad	Grupos objetivo relevantes para la cuestión	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar la combinación adecuada de participantes y asegurarse de que ningún grupo quede excluido inadvertidamente <ul style="list-style-type: none"> ○ Mapeo y análisis de las partes interesadas ○ No marginar a los "sospechosos habituales"
	Incorporar conocimientos y recursos más allá de la administración pública	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar con expertos y aprovechar su experiencia a través de medios como los talleres de grupos de expertos y las encuestas deliberativas
	Promover la coordinación dentro de las organizaciones gubernamentales y entre ellas	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la coherencia de las políticas, anular la duplicación y reducir el riesgo de fatiga de las consultas. • Establecer una agencia o unidad central centrada en la coordinación intergubernamental
Promover la implementación y cumplimiento	Deje tiempo suficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir la participación de las partes interesadas en las primeras etapas del proceso normativo como sea posible para permitir una mayor gama de soluciones y aumentar las posibilidades de éxito de la aplicación
	Aumentar la confianza en las decisiones tomadas	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el entendimiento mutuo para aumentar la probabilidad de cumplimiento
	Gestionar las expectativas y mitigar los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y considerar los riesgos en una fase más temprana del proceso, reduciendo así costos futuros

Anexo 2. Tabla 2. Opciones para gestionar la participación de las partes interesadas a fin de garantizar la integridad en la toma de decisiones (continuación)

Objetivos de la política		Opciones de la política
Proporcionar un apoyo y capacidad integral	Introducir nuevos foros y tecnologías de divulgación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar herramientas de participación en línea <ul style="list-style-type: none"> ○ Web participativa ○ Redes sociales
	Apoyar a las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo a las partes interesadas para que conozcan sus derechos y responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> ○ Sensibilización y refuerzo de la educación y las competencias cívicas ○ Apoyar la creación de capacidades
	Desarrollar la capacidad interna del sector público	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar orientación/código de conducta para fomentar una cultura organizativa que apoye la participación de las partes interesadas • Proporcionar la capacidad y la capacitación adecuadas, es decir <ul style="list-style-type: none"> ○ Suficientes recursos financieros, humanos y técnicos ○ Acceso a las competencias, la orientación y la capacitación adecuadas para los funcionarios públicos
	Evaluar el proceso junto con las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la eficacia del compromiso y realizar los ajustes necesarios <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar nuevos riesgos para los objetivos políticos del sistema ○ Identificar las estrategias de mitigación
Fuente: OCDE (2017) Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making..		

Anexo 2. Tabla 3. Marco para la transparencia y la integridad en los grupos de presión

Objetivos de la política		Opciones de la política
Construir un marco eficaz y justo para la apertura y el acceso	Conceder a las partes interesadas un acceso justo y equitativo	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceso justo y equitativo para participar en el desarrollo de las políticas públicas ● Permitir la consulta pública a través de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Consulta informal ○ Reuniones públicas ○ Grupos consultivos ○ Herramientas en línea ● Permitir la libre circulación de la información ● Abordar las preocupaciones de los grupos de interés
	Garantizar normas y directrices exhaustivas sobre los grupos de presión	<ul style="list-style-type: none"> ● Conseguir un consenso sobre el alcance de las normas y directrices relacionadas con los grupos de presión ● Evitar la repetición de normas y directrices de una jurisdicción a otra ● Considerar la escala y la naturaleza de la industria de los grupos de presión dentro de sus jurisdicciones ● Considerar la carga administrativa de cumplimiento
	Garantizar la coherencia de las normas y directrices sobre los grupos de presión	<p>Las normas y regulaciones de los grupos de presión deben estar en consonancia con el marco normativo vigente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El compromiso de las partes interesadas a través de la consulta y participación pública ● El derecho de petición al gobierno ● Legislación sobre libertad de información ● Normas sobre los partidos políticos y financiamiento de las campañas electorales ● Códigos de conducta para funcionarios públicos y lobistas ● Mecanismos para que las autoridades reguladoras y supervisoras rindan cuentas ● Disposiciones eficaces contra la influencia ilícita
	Definir los siguientes términos «grupo de presión» y «lobista» claramente	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar claramente los actores a los que se aplican las normas y reglamentos en materia de grupos de presión (por ejemplo, dirigiéndose a los que reciben una remuneración por realizar actividades de presión, como los consultores y los lobistas internos). ● Definir los tipos de comunicación con funcionarios públicos que se consideran o no lobistas.

Anexo 2. Tabla 3. Marco para la transparencia y la integridad en los grupos de presión

Objetivos de la política		Opciones de la política
Aumentar la transparencia	Exigir la divulgación de información	<p>La divulgación debe proporcionar información pertinente, como por ejemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nombre ● Datos de contacto ● Nombre del empleador ● Nombres de los clientes ● Si el lobista fue anteriormente un funcionario público ● Fuente e importe de cualquier financiamiento gubernamental recibida ● Contribución a las campañas políticas
	Permitir el escrutinio	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar una divulgación pública oportuna, fiable, accesible e inteligible de los informes ● Crear un registro público accesible, actualizado, que permita buscar y ordenar ● Garantizar la divulgación de la huella normativa (un listado exhaustivo de la influencia que han tenido los lobistas sobre una legislación concreta)
Fomentar una cultura de integridad	Proporcionar normas y directrices de conducta claras para los funcionarios públicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar principios, reglas, normas y procedimientos que brinden instrucciones claras a los funcionarios públicos sobre cómo pueden relacionarse con los lobistas ● La comunicación entre los funcionarios públicos y los lobistas debe ajustarse a las reglas, normas y directrices pertinentes ● Establecer restricciones para que los funcionarios públicos dejen su cargo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Prevenir los conflictos de interés cuando se busca un nuevo puesto ○ Impedir el uso indebido de la información confidencial ○ Evitar el cambio de bando tras el servicio público en procesos específicos en los que los exfuncionarios tuvieron una participación sustancial ● Imponer un período de reflexión que restrinja temporalmente a los exfuncionarios públicos la posibilidad de ejercer presión sobre sus organizaciones anteriores, y nombrar o contratar a un lobista para que ocupe un puesto regulador o de asesoramiento
	Promover la autorregulación entre los lobistas	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar un código de conducta ● Desarrollar un sistema de control y ejecución

Anexo 2. Tabla 3. Marco para la transparencia y la integridad en los grupos de presión (continuación)

Objetivos de la política		Opciones de la política
Garantizar la aplicación, el cumplimiento y la revisión eficaces	Involucrar a los actores clave en la aplicación de un espectro coherente de estrategias y prácticas para lograr su cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar y aplicar un espectro coherente de estrategias y mecanismos, incluyendo la supervisión y la aplicación de la ley con los recursos adecuados, para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Concientizar sobre las reglas y normas esperadas ○ Mejorar las habilidades y la comprensión de cómo aplicarlas ○ Verificar la información sobre los grupos de presión y las denuncias públicas ● Alentar el liderazgo institucional que fomente una cultura de integridad y apertura en las organizaciones públicas, y ordenar formalmente informes o auditorías de aplicación y cumplimiento ● Involucrar a los actores clave para establecer y aplicar reglas y normas
	Evaluar periódicamente las normas y directrices	<ul style="list-style-type: none"> ● Equilibrar los riesgos con los incentivos tanto para los funcionarios públicos como para los lobistas, a fin de crear una cultura de cumplimiento ● Revisar la aplicación y el impacto de las normas y directrices sobre los grupos de presión para comprender mejor qué factores influyen en su cumplimiento ● Perfeccionar las normas y directrices específicas, y actualizar las estrategias y mecanismos de aplicación

Fuente: OCDE (2017) Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making.

Anexo 2. Tabla 4. Ejemplos de medidas para mitigar la influencia basada en la transparencia

Establecimiento de la agenda	Desarrollo de la política	Adopción de la política	Implementación de la política	Evaluación de la política
<ul style="list-style-type: none"> • Publicar estudios previos • Publicar los datos pertinentes en formato de datos abiertos • Aumentar la transparencia en el proceso presupuestario • Revelar los intereses privados de los funcionarios pertinentes • Poner a disposición del público información sobre las reuniones con interesados externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la publicación oportuna de proyectos de ley, reglamentos y políticas • Publicar estudios previos • Publicar los datos pertinentes en formato de datos abiertos y limitar las excepciones • Poner a disposición del público los fundamentos de la política • Poner a disposición del público la información sobre las reuniones con las partes interesadas externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar las huellas normativas y administrativas • Revelar los intereses privados de los funcionarios pertinentes • Poner a disposición del público la información sobre las reuniones con las partes interesadas externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir ampliamente las reglas de juego relacionadas con la aplicación de las políticas • Cuando proceda, publicar informes sobre los hitos de la aplicación de las políticas • Limitar las restricciones a la política de gobierno abierto 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar informes de evaluación, metodologías subyacentes y datos

Fuente: OCDE (2017) Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making.

Nota: Las medidas de esta tabla requieren la existencia de una normativa que promueva tanto la transparencia activa (acceso a la información) como la pasiva.

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de prácticas nacionales del G20

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de prácticas nacionales del G20 (comunicados por los miembros del Grupo de Trabajo Anticorrupción del G20 (ACWG))	
ARGENTINA	<p>Simulador en línea de conflictos de interés</p> <p>La Oficina Anticorrupción de Argentina ha desarrollado un simulador de conflicto de interés en línea. Mediante la selección de respuestas a determinadas preguntas, los funcionarios públicos reciben una evaluación para valorar si se encuentran en una situación de conflicto de interés real o potencial. El simulador está disponible para futuros, actuales y exfuncionarios públicos. El simulador formula varias preguntas al funcionario, entonces determina si éste se encuentra en una situación de conflicto de interés. Si se detecta un posible conflicto de interés, el simulador informa al funcionario sobre la norma infringida de la Ley de Ética Pública y le recomienda que busque orientación en la Oficina Anticorrupción (OA). El simulador es una herramienta útil para que los funcionarios puedan aclarar cualquier duda que tengan sobre una situación de este tipo.</p> <p>En el primer semestre de 2019, se realizaron 1479 visitas (más de la mitad fueron funcionarios públicos). http://simulador.anticorruptcion.gob.ar/simulador.php?ciclo_id=1</p> <p>Manual de conflicto de interés</p> <p>En Argentina, la Oficina Anticorrupción (OA) ha publicado el Manual de Ética Pública y Conflicto de interés, Estudio para su prevención y correcta gestión que recopila diferentes criterios y normas interpretativas aplicadas por la OA en las más de 600 resoluciones dictadas desde su creación y en las casi 300 instrucciones preventivas dirigidas a altos funcionarios públicos. El objetivo del manual tiene por objeto ayudar a los funcionarios públicos y a los particulares, a comprender las normas vigentes en materia de conflictos de intereses en un lenguaje sencillo y accesible, a identificar una situación de conflicto de interés, las medidas que pueden adoptarse para gestionarla y las sanciones en caso de infracción.</p> <p>Además, un buscador⁶⁸ en línea permite acceder a las resoluciones emitidas por la OA. Permite realizar búsquedas en función de diferentes criterios como, por ejemplo, la fecha de emisión, palabras clave, los funcionarios públicos u organizaciones implicadas y el principio, la norma o la ley aplicada.</p>

⁶⁸ <http://www.saij.gob.ar/anticorruptcion>

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de prácticas nacionales del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

ARGENTINA

La Comisión de Servicios Públicos de Australia ha elaborado una guía para ayudar a los directivos y a los empleados a comprender y aplicar los requisitos establecidos en la Ley del Servicio Público de Australia, los valores, los principios de empleo y el Código de Conducta en el servicio público de Australia (APS). La sección 5 de la Guía trata específicamente de la gestión de los conflictos de interés, y la sección 5.10 orienta a los funcionarios públicos para que comprendan sus obligaciones en relación con el empleo público:

5.10 Empleo posterior a la función pública

5.10.1 Muchas agencias han desarrollado políticas para identificar y gestionar los riesgos que surgen del empleo posterior a la función pública.

5.10.2 Existen tres riesgos clave cuando un empleado acepta un empleo en un campo que está alineado con sus responsabilidades en el APS:

1. Que el empleado, mientras siga trabajando en el APS, utilice su posición para influir en las decisiones y el asesoramiento a favor del posible nuevo empleador.
2. Que el ex empleado revele información confidencial de la Mancomunidad a su nuevo empleador o que proporcione otra información que pueda dar al nuevo empleador una ventaja en sus relaciones comerciales.
3. Que el ex empleado aproveche su conocimiento del APS y de otros ámbitos del sector público de la Mancomunidad y del Gobierno para ejercer presión, o buscar alguna otra ventaja, para su nuevo empleador en sus relaciones con la Mancomunidad. Puede existir la percepción de que el ex empleado tendrá una mayor capacidad para influir en sus antiguos colegas en la toma de decisiones.

Antes de dejar el APS: gestión de los conflictos de interés

5.10.3 Los empleados están obligados a revelar cualquier conflicto de interés que surja. Se recomienda a las entidades que se aseguren de que su sistema de registro y control llama la atención del jefe sobre cualquier conflicto que pueda surgir cuando un empleado tenga la intención de dejar el APS.

5.10.4 Incluso cuando un empleado recibe una oferta de empleo que no está dispuesto a aceptar, puede surgir un conflicto de interés aparente. Por ejemplo, cuando un empleado que participa en un proceso de licitación recibe una oferta de empleo de un licitador.

5.10.5 Al recibir el aviso de un conflicto derivado de la intención de un empleado de dejar el APS, sería una buena práctica que el jefe de la entidad, o una persona designada, conversara con el empleado sobre las medidas que se deben tomar para evitar o mitigar cualquier conflicto de interés mientras el empleado siga contratado en el APS. Las medidas pueden incluir lo siguiente:

- reasignación de las funciones del trabajador
- desplazamiento temporal del trabajador a otra zona de trabajo
- tomar vacaciones hasta que comience el nuevo nombramiento

5.10.6 Los jefes de las entidades también deberían considerar las medidas apropiadas para gestionar cualquier conflicto en caso de que se les ofrezca un empleo fuera del APS que estén dispuestos a aceptar. La naturaleza y el calendario de las medidas que se deben dar dependerán de las circunstancias del caso. No obstante, en caso de que un jefe de alguna institución se incline por aceptar una oferta, deberá informar a la brevedad posible al secretario del Departamento del primer ministro y del Gabinete, al comisario de la Administración Pública Australiana y al ministro sobre sus intenciones y sobre cualquier conflicto de interés que surja como consecuencia de ello. Asimismo, deberán describir las medidas que se están adoptando para mitigar los riesgos.

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de prácticas nacionales del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

AUSTRALIA	<p>Proteger los intereses de la Mancomunidad</p> <p>5.10.7 Existen disposiciones legales claras que protegen la divulgación y el uso de la información oficial después de que un empleado haya dejado el APS. Véase la sección 4: <i>Gestionar información</i> para obtener más información.</p> <p>5.10.8 Los responsables de la institución pueden querer restringir las acciones de los ex empleados de otras maneras. No existen disposiciones legislativas que permitan a la Mancomunidad imponer restricciones generales de empleo posteriores a la función pública a los exempleados. Sin embargo, la política está diseñada para restringir las relaciones de los empleados actuales con sus excolegas.</p> <p>5.10.9 Se puede incluir una cláusula de restricción en el contrato de trabajo de un empleado, en la que éste puede acordar no trabajar para ciertos empleadores, o establecer ciertos tipos de negocios, durante un periodo después de dejar el APS. Para que un acuerdo de este tipo sea ejecutable, tendría que ser razonable desde el punto de vista de los intereses de las partes y los intereses del público. Cualquier acuerdo de este tipo también debe cumplir con las disposiciones de competencia de la <i>Ley de Competencia y Consumo de 2010</i>.</p> <p>5.10.10 Asimismo, puede ser conveniente incluir disposiciones en los contratos con los licitadores para restringir el empleo de los empleados del APS que hayan gestionado el proceso de licitación. Se pueden aplicar restricciones durante y después del proceso de licitación. Se pueden incluir disposiciones similares en las solicitudes de licitación para impedir cualquier petición, seducción o compromiso a los empleados durante el proceso.</p> <p>5.10.11 Los responsables de las instituciones podrán establecer directrices políticas generales que incluyan, por ejemplo, el periodo de tiempo sugerido que un empleado debe esperar después de dejar el APS antes de trabajar en áreas de negocio que tengan contacto directo con su anterior institución. Por ejemplo, el Departamento de Defensa ha desarrollado entendimientos comunes de comportamiento ético con las asociaciones industriales pertinentes, a fin de ayudar a promover la aceptación de sus directrices. Estos acuerdos no son ejecutables y dependen de la buena voluntad de las partes y de su percepción de beneficio mutuo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas y procedimientos de la institución. 2. La política y las orientaciones de la institución sobre la identificación y la gestión de los conflictos de intereses deben adaptarse para reflejar sus principales riesgos empresariales. 3. Existe un modelo de declaración obligatoria de conflictos de intereses del Cielo Único Europeo (SES) para que lo utilicen las instituciones, y se puede adaptar para cumplir con los requisitos particulares y para su uso en otras situaciones. La plantilla contiene un formulario de consentimiento para los familiares directos, en caso de que consideren necesario revelar sus intereses. 4. Se recomienda a las instituciones establecer claramente en sus políticas las circunstancias en las que un regalo o beneficio puede ser aceptado y retenido por un empleado, o cómo podría ser tratado de otra manera. 5. Se exhorta a las instituciones a establecer procedimientos para alertar a los evaluadores de subvenciones sobre la necesidad de identificar, revelar y evitar o gestionar los conflictos de interés inherentes al proceso de selección de subvenciones. 6. Puede ser útil desarrollar estrategias y planes para ayudar a los empleados que trabajan con contratistas a identificar y revelar cualquier conflicto de interés. 7. Es una buena práctica que las instituciones informen a los proveedores y contratistas sobre sus políticas de conflicto de interés para que puedan evitar hacer ofertas inapropiadas. 8. Se espera que las instituciones se aseguren de que los empleados conozcan el Código sobre la influencia de un lobista y sus obligaciones para tratar con los lobistas. <p>Fuente: https://apsc.govcms.gov.au/section-5-conflict-interest</p>
-----------	---

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG)

AUSTRALIA	<p>Formulario de declaración de conflicto de interés del Departamento de Servicios Sociales, Australia</p> <p>Para gestionar una situación de conflicto de interés, los empleados del Departamento de Servicios Sociales de Australia deben llenar un formulario de declaración de conflicto de interés. Al empleado se le hacen las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describa los intereses privados que tienen el potencial de influir en su capacidad para llevar a cabo, o poder realizar sus funciones oficiales con imparcialidad y en beneficio del interés público • Describa las funciones/deberes que se espera que desempeñe • Se ha identificado el conflicto de interés como no pecuniario, conflicto de interés real, aparente o potencial o conflicto de interés pecuniario. <p>Posteriormente, el empleado firma una declaración en la que afirma que ha llenado correctamente el formulario y que es consciente de la responsabilidad que implica tomar medidas razonables para evitar cualquier conflicto de interés real o aparente. El empleado también se compromete a informar al gestor sobre cualquier cambio. El gestor, que describe la estrategia de mitigación propuesta orientada a abordar el conflicto de interés real o percibido, y que explica la razón por la que se ha tomado esta medida, completa el formulario. Esta acción debe ser firmada por el empleado y el gestor. Una vez completado, el formulario es remitido al jefe de sección y a la sección de relaciones laborales y asesoramiento para que sea colocado en el expediente personal del empleado.</p>
NUEVA GALES DEL SUR, AUSTRALIA	<p>Orientar a los funcionarios públicos sobre los dilemas éticos en Australia</p> <p>El Gobierno de Australia elaboró y aplicó estrategias para mejorar la ética y la rendición de cuentas en el Servicio Público Australiano (APS). Para apoyar la aplicación del régimen de ética e integridad, la Comisión de Servicios Públicos de Australia ha mejorado sus orientaciones sobre los valores y el código de conducta del APS. Esto incluye la integración de la formación ética en las actividades de aprendizaje y desarrollo a todos los niveles.</p> <p>Para ayudar a los funcionarios públicos en su proceso de toma de decisiones cuando se enfrentan a dilemas éticos, la Comisión de Servicios Públicos desarrolló un modelo de toma de decisiones. El modelo sigue el acrónimo REFLECT:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer un tema o un problema potencial Los funcionarios públicos se deberían preguntar lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Tengo el presentimiento de que algo no va bien o de que se trata de una situación de riesgo? b. ¿Se trata de un tema de bien contra bien o de bien contra mal? c. ¿Se debe reconocer que la situación implica tensiones entre los valores del APS o el APS y sus valores personales? 2. Encontrar información relevante <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Cuál fue el desencadenante y las circunstancias? b. Identificar la legislación, las orientaciones y las políticas pertinentes (a nivel del APS y de la institución). c. Identificar los derechos y responsabilidades de las partes interesadas. d. Identificar las decisiones precedentes. 3. Permanecer en la «encrucijada» <ol style="list-style-type: none"> a. Conversarlo, utilizar la intuición (inteligencia emocional y procesos racionales), el análisis, escuchar y reflexionar. 4. Evaluar las opciones <ol style="list-style-type: none"> a. Descartar las opciones poco realistas. b. Aplicar la prueba de responsabilidad: escrutinio público, revisión independiente. c. Ser capaz de explicar sus motivos/decisión.

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

<p>NUEVA GALES DEL SUR, AUSTRALIA</p>	<p>5. Tomar una decisión</p> <p>a. Tomar una decisión, actuar y dejar constancia si es necesario</p> <p>6. Tomarse un tiempo para reflexionar</p> <p>a. ¿Cómo ha resultado para todos los implicados?</p> <p>b. Aprender de tu decisión.</p> <p><i>Si tuviera que volver a hacerlo, ¿lo haría de forma diferente?</i></p> <p>Gestión de conflictos de intereses durante la evaluación de licitaciones en Australia</p> <p>El Departamento de Planificación, Transporte e Infraestructura (DPTI) del Gobierno de Australia Meridional sugiere formas de abordar las situaciones potenciales y materiales de conflicto de interés durante el proceso de contratación a través del Marco de Gestión de la Contratación. Establece que un miembro del personal del DPTI debe notificar al presidente del grupo de evaluación tan pronto como advierta cualquier situación aparente de conflicto de interés. Si bien un posible conflicto de interés no impide necesariamente que una persona participe en el proceso de evaluación, se declara y se puede evaluar de forma independiente. También enumera las situaciones que se considerarían como un conflicto de interés material de un personal en relación con una empresa que presenta una licitación, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una participación significativa en una pequeña empresa privada que está presentando una licitación; • Tener un familiar directo (por ejemplo, un hijo, una hija, una pareja, un hermano) contratado en una empresa que está licitando, aunque dicha persona no participe en la elaboración de la licitación y el ganador de la licitación podría tener un impacto material en la empresa; • Tener un familiar que participe en la elaboración de la licitación que será presentada por una empresa; • Mostrar una predisposición o parcialidad a favor o en contra de una licitación (por ejemplo, por hechos ocurridos durante un contrato anterior); • Una persona, contratada para ayudar al DPTI en el proceso de evaluación, que se encargue de evaluar a un competidor directo que está presentando una oferta; • Reunirse regularmente con el empleado del licitador, que participa en la elaboración de la oferta; • Haber recibido regalos, cortesías o beneficios similares de un licitador en el período previo a la convocatoria de las licitaciones; • Haber dejado recientemente el empleo de una licitación; <p>Considerar una oferta de empleo futuro o algún otro incentivo de un licitador.</p>
--	---

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

CANADÁ	<p>Funciones de asesoramiento y orientación en el Gobierno de Canadá</p> <p>Altos funcionarios encargados de los valores y la ética de la administración pública</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alto funcionario encargado de los valores y la ética apoya al jefe adjunto para asegurar que la organización ejemplifique los valores del servicio público en todos los niveles de sus organizaciones. El alto funcionario promueve la concientización, la comprensión y la capacidad de aplicar el código entre los empleados, y se asegura de que existan prácticas de gestión que apoyan el liderazgo basado en valores. <p>Los responsables de los departamentos en materia de conflictos de intereses y las medidas de empleo posteriores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los responsables de los departamentos en materia de conflicto de interés y empleo posterior son especialistas en sus respectivas organizaciones que han sido identificados para asesorar a los empleados sobre el conflicto de interés y las medidas de empleo posterior (...) del Código de Valores y Ética en el sector público. <p>Red canadiense de conflictos de intereses</p> <p>La Red Canadiense de Conflictos de Intereses (CCOIN) se creó en 1992 para formalizar y reforzar el contacto entre los diferentes comisionados canadienses de conflictos de intereses. Los comisionados de cada una de las diez provincias, los tres territorios y dos del gobierno federal que representan a los miembros del Parlamento y el Senado se reúnen anualmente para difundir políticas y materiales relacionados, intercambiar mejores prácticas, discutir la viabilidad de las políticas e ideas sobre cuestiones éticas.</p>
CANADÁ	<p>La Red Interdepartamental de Profesionales en Valores y Ética</p> <p>La Red Interdepartamental de Valores y Ética (INVE) es una comunidad conformada por profesionales departamentales responsables de informar, prevenir y asesorar a los empleados y la alta dirección sobre los valores y las preocupaciones éticas. Auspiciado por el organismo central, la Secretaría de la Junta del Tesoro, los profesionales plantean casos de conflicto de interés en la reunión mensual con el fin de obtener información, orientación y consejos de sus colegas. Además, los miembros de INVE colaboran en un sitio web confidencial y comparten las mejores prácticas y recursos.</p> <p>Código de conducta para la contratación pública en Canadá</p> <p>El Gobierno de Canadá es responsable de mantener la confianza de la comunidad de vendedores y del público canadiense en el sistema de contrataciones, realizándolas de manera responsable, ética y transparente. El Código de Conducta para la Contratación Pública ayuda al Gobierno a cumplir su compromiso de reformar la contratación pública, garantizando una mayor transparencia, rendición de cuentas y los más altos estándares de conducta ética.</p> <p>El Código consolida los requisitos legales, reglamentarios y políticos del Gobierno en una declaración concisa y transparente de las expectativas que el Gobierno tiene de sus empleados y sus proveedores. Se enmarca en los principios establecidos en la Ley de Administración Financiera y la Ley Federal de Rendición de Cuentas, consolida las medidas del gobierno federal sobre el conflicto de interés, medidas de empleo posteriores y anticorrupción, así como otros requisitos legislativos y políticos relacionados específicamente con la contratación.</p>

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de prácticas nacionales del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

CANADA

El Código de Conducta para la Contratación Pública proporciona a todos los que participan en el proceso de contratación, tanto funcionarios como proveedores, una declaración clara de las expectativas mutuas para garantizar un entendimiento básico común entre todos los participantes en dicho proceso. El Código sirve de punto de referencia único para las responsabilidades y obligaciones clave tanto de los funcionarios como de los proveedores. Además, describe los reclamos de los proveedores y las garantías de procedimiento. El Gobierno espera que todos los que participan en el proceso de contratación pública cumplan con las disposiciones de este Código.

Las consecuencias del incumplimiento del Código son penas y sanciones contenidas en la ley o política aplicable. Además de estas consecuencias, si un proveedor o cualquiera de sus afiliados es condenado por soborno de funcionarios, manipulación de licitaciones o cualquier otro delito aplicable en virtud de la *Política de Inelegibilidad y Suspensión del Régimen de Integridad*, el proveedor puede ser declarado inelegible o suspendido de hacer contratos con el gobierno.

Lograr que la declaración de conflicto de interés sea por defecto

Los conocimientos sobre el comportamiento demuestran que las personas tienden a quedarse con lo predeterminado, incluso en las decisiones importantes. Ya sea por la tasa de ahorro de nuestro plan de jubilación o por nuestra condición de donantes de órganos, muchas personas se quedan en el entorno inicialmente elegido. La inercia por defecto les impide revisar regularmente la decisión.

Esta inercia por defecto también puede aplicarse a las declaraciones de conflicto de interés. Si bien se podría dar el caso de que muchos funcionarios públicos permanezcan en silencio sobre un conflicto de interés, muchos podrían estar tentados a no presentar una declaración o incluso no darse cuenta de que ha surgido un conflicto de interés.

La declaración obligatoria periódica de los conflictos de intereses puede contrarrestar la inercia por defecto. En muchos gobiernos, cada funcionario público presenta una declaración de conflicto de interés al menos una vez al año, además de declarar los conflictos cuando surgen. Los empleados de la Oficina del Auditor General de Canadá, por ejemplo, hacen una declaración de conflicto de interés anualmente. Para garantizar que esto no se convierta en una rutina de marcar recuadros, los declarantes reciben un cuestionario para verificar su comprensión sobre los conflictos de intereses.

Este proceso obliga a los funcionarios públicos a reflexionar sobre su situación y a refrescar sus conocimientos sobre el conflicto de interés. Un asunto que no estaba en el radar o que parecía poco importante para notificar proactivamente un conflicto de interés es más probable que surja en una declaración anual de conflictos de interés.

Fuente: <http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/au fs e 8603.html>

Abordar las áreas de riesgo clave: empleo previo y posterior a la función pública y toma de decisiones públicas

Restricciones del empleo a tiempo parcial. De acuerdo con la Ley de funcionarios públicos de la República Popular China, si un funcionario público necesitara conseguir un trabajo a tiempo parcial por necesidad oficial, deberá obtener la aprobación del departamento para el que trabaja y no cobrará por dicho trabajo.

Restricciones referentes al empleo posterior. De acuerdo con la Ley de funcionarios públicos de la República Popular China, tras la dimisión o la jubilación, un funcionario público no podrá ser contratado por empresas u otras organizaciones lucrativas, que estén directamente relacionadas con el deber de su antiguo cargo, ya sea en un plazo de 3 años si anteriormente ocupaba un puesto directivo, o en un plazo de 2 años para los demás funcionarios. De acuerdo con la Ley de Control de la República Popular China, después de la dimisión o la jubilación, un supervisor no podrá desempeñar cargos relacionados con la supervisión o el trabajo judicial que puedan dar lugar a un conflicto de interés en un plazo de 3 años.

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

CHINA	<p>Las mejores prácticas de China para la gestión de conflictos de interés</p> <p>III. Acuerdos institucionales para gestionar los conflictos de intereses: ¿quién se encarga?</p> <p>Se establecen los sistemas de retiro para evitar un conflicto de interés.</p> <p><i>El sistema de retiro para ocupar un puesto público.</i> De acuerdo con la <i>Ley de funcionarios públicos de la República Popular China (RPC)</i>, si un funcionario trabaja en el mismo departamento con una persona que es su familiar inmediato o tiene alguna relación de parentesco colateral dentro de 3 generaciones con él o ella, o una persona que es el familiar inmediato de su cónyuge o tiene relación de parentesco colateral dentro de 3 generaciones con su cónyuge, no podrá ocupar un puesto bajo el mismo liderazgo o como superior o subordinado directo con la persona mencionada anteriormente. Si alguno de ellos ocupase un cargo de jefe, el otro no podrá ocupar cargos de organización, recursos humanos, inspección disciplinaria, supervisión, auditoría o asuntos financieros.</p> <p><i>El sistema de retiro para el desempeño de las funciones oficiales.</i> De acuerdo con la <i>Ley de Control de la República Popular China</i>, en cualquiera de las siguientes situaciones, un supervisor decidiese retirarse voluntariamente, y las personas que son supervisadas o los denunciantes u otras personas afectadas tienen derecho a exigir su retiro: (1) si es familiar inmediato de la persona que debe ser supervisada o el denunciante; (2) si ha prestado testimonio en el presente caso; (3) si el caso se refiere a los intereses de sí mismo o de sus familiares inmediatos; (4) si se presenta algo más que pueda afectar la gestión imparcial del caso.</p> <p><i>El sistema de retiro para desempeñar puestos en localidades específicas.</i> De acuerdo con el <i>Reglamento para el nombramiento de altos funcionarios</i>, ahora se permite que un funcionario público ocupe un puesto como jefe de organismos de inspección disciplinaria, departamentos de organización, tribunales, fiscalías o departamentos de seguridad pública en su lugar de nacimiento a nivel municipal o de condado.</p> <p>IV. Abordar las áreas de riesgo clave: empleo previo y posterior a la función pública y toma de decisiones públicas</p> <p>Restricciones del empleo a tiempo parcial. De acuerdo con la <i>Ley de funcionarios públicos de la República Popular China</i>, si un funcionario público necesitara conseguir un trabajo a tiempo parcial por necesidad oficial, deberá obtener la aprobación del departamento para el que trabaja y no cobrará por dicho trabajo.</p> <p>Restricciones referentes al empleo posterior. De acuerdo con la <i>Ley de funcionarios públicos de la República Popular China</i>, tras la dimisión o la jubilación, un funcionario público no podrá ser contratado por empresas u otras organizaciones lucrativas, que estén directamente relacionadas con las funciones de su antiguo cargo, ya sea en un plazo de 3 años si anteriormente ocupaba un puesto directivo, o en un plazo de 2 años para los demás funcionarios. De acuerdo con la <i>Ley de Control de la República Popular China</i>, después de la dimisión o la jubilación, un supervisor no podrá desempeñar cargos relacionados con la supervisión o el trabajo judicial que puedan dar lugar a un conflicto de interés en un plazo de tres años.</p> <p>VI. Gestión de un conflicto de interés - uso de la información financiera</p> <p>De acuerdo con el <i>Reglamento para que los funcionarios públicos informen sobre asuntos personales</i>, los funcionarios públicos deben informar sobre sus propios ingresos personales, sus propiedades y las inversiones propias, de su cónyuge y de sus hijos a cargo.</p>
--------------	---

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)	
CHINA	<p>VII. Concientización, desarrollo de capacidad y compromiso en los sistemas de conflicto de interés</p> <p>Los gobiernos de China se han esforzado por concientizar sobre el conflicto de interés y promover el desarrollo de capacidades para prevenirlo mediante la organización de talleres y capacitaciones. Por ejemplo, en 2009, el entonces Ministerio de Control de China, junto con la Oficina de Ética Gubernamental y el Departamento de Estado, organizó el Taller del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) sobre el Código de Conducta-Prevención de los conflictos de interés en Pekín, China. Los participantes de las economías del APEC debatieron cómo prevenir mejor el conflicto de interés. En 2011, el Foro <i>West Lake</i>, que es un influyente foro nacional en China, tomó como tema el conflicto de interés. Representantes de los departamentos de inspección y control de la disciplina en toda China participaron en el foro para debatir la manera de concientizar a los funcionarios sobre los conflictos de interés y cómo prevenirlos mejor.</p>
INDONESIA	<p>Sistema de control interno del gobierno de Indonesia</p> <p>Indonesia tiene varias leyes y reglamentos que estipulan el tema del conflicto de interés. Existe la siguiente legislación: Ley de Administración Pública, la Ley de Erradicación de la Corrupción, la Ley de la Asamblea Consultiva Popular, la Asamblea Legislativa Popular, el Consejo de Representantes Regionales y la Cámara Regional de Representantes, Ley de Instrucción Presidencial para prevenir y erradicar la Corrupción de 2012 y Normas ministeriales del ministro de Reforma Administrativa y Reforma Burocrática (AR&BR) sobre las Directrices Generales para el manejo de los conflictos de interés. Indonesia también participa actualmente en la redacción de la Regulación del Gobierno sobre gratificaciones.</p> <p>La Ley de Erradicación de la Corrupción regula las sanciones penales graves por infringir los conflictos de interés, mientras que la Ley de Administración pública regula las sanciones administrativas. Además, la supervisión de la aplicación del conflicto de interés se lleva a cabo a través del sistema de control interno del gobierno. La regulación del Gobierno sobre el Sistema de Control Interno del Gobierno (SPIP) estipula de que para fortalecer y apoyar la implementación efectiva del Sistema de Control Interno, se llevará a cabo el control interno y el control guiado para la implementación del SPIP.</p> <p>La Agencia de Supervisión Financiera y de Desarrollo (BPKP) desempeña el papel de auditor interno del Gobierno (APIP) en el SPIP y se encargará de controlar de manera interna la rendición de cuentas de las finanzas estatales. Mientras tanto, la responsabilidad general del control interno, incluida la supervisión de la gestión de los conflictos de interés, corresponderá a la Inspección General, la Inspección Provincial y la Inspección de Distrito o Ciudad que realizan la supervisión interna. La violación del conflicto de interés también se ha incluido como infracción del código de conducta. Por ello, en algunos organismos gubernamentales, hay consejos de ética que también supervisan dicho tema. El Organismo de la Administración del Estado (LAN) imparte formación especializada en integridad/anticorrupción a ciertos funcionarios públicos considerados propensos a la corrupción.</p> <p>Directrices sobre la gestión de conflictos de interés para funcionarios y organismos públicos</p> <p>La Comisión para la Erradicación de la Corrupción de Indonesia (KPK) ha completado un estudio de iniciativa y desarrollo sobre las directrices de gestión de los conflictos de interés y lo promueve tanto a los gobiernos centrales como locales. Como seguimiento, en 2018, KPK Indonesia ha completado el borrador de las Directrices para el manejo de conflictos de interés para funcionarios y agencias públicas. Define y estipula, entre otras cosas, los posibles casos de conflicto de interés, las causas, la posición vulnerable del conflicto de interés, el proceso de control, la sanción y las etapas necesarias para tratarlo. Se espera que la directriz sea una norma nacional para que los funcionarios y los organismos públicos identifiquen, manejen y traten el tema.</p>

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

INDONESIA	<p>En 2019, KPK continúa el trabajo con el desarrollo de muchos proyectos piloto en algunos ministerios, universidades públicas, empresas estatales y gobiernos locales. El objetivo de los proyectos piloto es finalizar las directrices y desarrollar las herramientas instrumentales para que sean aplicables. Se deben llevar a cabo campañas periódicas para fomentar la cultura, crear conciencia e internalizar el sistema. En 2020, se espera que la versión final de la directriz pueda aplicarse aún más a todos los niveles provinciales.</p> <p>Prevención de los conflictos de intereses en el poder judicial y la fiscalía</p> <p>Los jueces que tengan un conflicto de interés se retirarán del examen y resolución de un caso asociado. La decisión de retirarse debe hacerse lo antes posible para mitigar cualquier posible impacto negativo en el poder judicial o cualquier alegación de que el procedimiento judicial no se lleve a cabo de manera justa e imparcial. En el Decreto conjunto del Tribunal Supremo y la Comisión Judicial de Indonesia sobre directrices para la aplicación del Código de Ética y el Código de Conducta Judicial se estipula además la elaboración del conflicto de interés.</p> <p>La Ley de la Fiscalía estipula la prevención de los conflictos de interés entre los fiscales, según la cual un fiscal tiene prohibido desempeñar simultáneamente cualquiera de los siguientes cargos: empresario, gerente o empleado de una empresa de propiedad del gobierno (estatal/local) o de una empresa privada, y abogado. Además, el Código de Conducta de los Fiscales está regulado en el Reglamento del fiscal general respecto al Comportamiento del Fiscal, que estipula, entre otras cosas lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los fiscales tienen prohibido dar o prometer algo que pueda suponer un beneficio personal, directo o indirecto, para ellos mismos o para otros, utilizando nombres o cualquier medio; • Los fiscales tienen prohibido solicitar o aceptar regalos o beneficios en cualquier forma de cualquier persona que tenga un interés directo o indirecto; • Se prohíbe a los fiscales llevar casos que afecten los intereses personales o familiares, asociados con el empleo, los partidos políticos o los asuntos financieros, o que tengan un valor económico directo e indirecto; • Los fiscales están obligados a prohibir a sus familiares que soliciten o acepten regalos o beneficios de cualquier tipo de toda persona que tenga algún interés directo o indirecto en relación con su cargo. <p>La experiencia de Indonesia para prevenir los conflictos de interés en KPK</p> <p>Como organismo de lucha contra la corrupción, la KPK debe predicar con el ejemplo, incluso en la prevención de conflictos de interés. Para desempeñar sus funciones, la Comisión se rige por un código ético propio para el personal y los delegados. KPK cuenta con un Departamento de Control Interno que se ocupa de todas las quejas contra el personal y los delegados (ya sean quejas de otros miembros del personal o del público en general). El Departamento revisa e investiga la queja (incluso mediante el control de las actividades del personal, si es necesario) y luego presenta un informe a un Comité de Ética interno, a fin de que pueda tomar algunas medidas. El Comité también ha puesto en marcha un sistema de denuncia en línea para gestionar las quejas anónimas por corrupción contra sus propios funcionarios. Las decisiones se toman a través de un proceso cuasi judicial, en el que el empleado tiene la oportunidad de defenderse antes de que el Comité tome una decisión final y resuelva otras medidas.</p> <p>La KPK también cuenta con el apoyo de investigadores previos, investigadores y fiscales adscritos a otros organismos policiales. De acuerdo con la Ley de KPK, estos funcionarios adscritos tienen que apartarse temporalmente de sus respectivos organismos de origen durante su mandato en KPK para evitar cualquier conflicto de interés y dualidad de informes. KPK cuenta con un sofisticado sistema de control supervisión electrónica que utiliza un marco de gestión de rendimiento similar al de un sistema de cuadro de mando integral, que hace un seguimiento al rendimiento de los trabajadores y pide a los empleados que informen a través de un sistema en línea del tiempo que han dedicado a las tareas diarias.</p>
-----------	--

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

ALEMANIA

«Las normas de Alemania referentes a la adjudicación de contratos establecen una lista detallada de situaciones en las que la ley presume un conflicto de interés, exigiendo que la(s) persona(s) afectada(s) no participe(n) en el proceso específico de contratación. Esta disposición incluye una amplia definición abstracta del término legal «conflicto de interés» y regula que los miembros del personal de una autoridad adjudicadora (así como otros de sus agentes) no podrán participar en un proceso de contratación específico si existe tal conflicto de interés. Para que la definición abstracta del término «conflicto de interés» sea más clara y fácil de aplicar, la disposición incluye también una lista detallada y no exhaustiva de situaciones concretas, como el empleo, el contrato de consultoría o diferentes tipos de parentesco con el licitador, donde se presume podría surgir un conflicto de interés» (https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Downloads/vergabeverordnung-ordinance-award-of-public-contracts.pdf?__blob=publicationFile&v=2, -cf. section 6).

Curso introductorio obligatorio

La Directiva de Alemania sobre prevención de la corrupción en la Administración Federal estipula diferentes medidas de concientización y capacitación. Regula, por ejemplo, la concientización obligatoria («se informará del riesgo de corrupción y de las consecuencias de los comportamientos corruptos») para el nuevo personal y las medidas adicionales para el personal de áreas especialmente propensas a la corrupción. Esto se hace durante el desarrollo de un evento de presentación o deben reunirse con la persona de contacto para la prevención de la corrupción.

Preguntas frecuentes

Para crear conciencia en el servicio público y el sector empresarial, la Iniciativa Anticorrupción del Sector Privado/Administración Federal de Alemania ha desarrollado respuestas a preguntas frecuentes sobre la aceptación de regalos, cortesías u otros beneficios. La iniciativa se basó en la percepción de que en las transacciones comerciales entre la administración pública y el sector privado había muy poco conocimiento de las normas. De ese modo, la lista de preguntas frecuentes pretende ayudar a reconocer los límites del comportamiento permisible con respecto a los regalos, las cortesías y otros beneficios para los empleados de la administración federal. Las preguntas se formulan principalmente desde la perspectiva de los empleados de la administración federal y pretenden fomentar la comprensión dentro del sector privado de los límites establecidos por el derecho de la función pública y, para ambas partes, por el derecho penal.

La lista se encuentra disponible en el sitio web del Ministerio Federal del Interior, de la Construcción y de la Comunidad y se puede descargar de manera gratuita.

Normativa detallada sobre la gestión de conflictos de interés en la Ley de Procedimiento Administrativo

El artículo 20 de la Ley de Procedimiento Administrativo regula el tipo de personas que no pueden participar en un acto o procedimiento administrativo en nombre de la autoridad debido a un posible conflicto de interés. La disposición se aplica no sólo a la persona directamente afectada, sino también a sus parientes (prometidos, cónyuges, parientes directos y parientes directos por matrimonio, hermanos, hijos de hermanos, cónyuges de hermanos y hermanos de cónyuges, hermanos de padres, personas vinculadas por una larga relación de crianza que implique una vivienda compartida como padres e hijos (padres e hijos de crianza).

La sección 21 brinda instrucciones sobre cómo gestionar una situación en la que existan motivos que justifiquen el temor de un perjuicio en el ejercicio de sus funciones oficiales, o si un participante sostiene que existen tales motivos.

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)	
ALEMANIA	<p>Capacitación especializada en integridad para los funcionarios en contratación pública</p> <p>El Organismo Federal de Adquisiciones es una entidad del gobierno que se encarga de gestionar las adquisiciones de 26 autoridades federales, fundaciones e instituciones de investigación que dependen del Ministerio Federal del Interior. Es la segunda más grande entidad federal de adquisiciones después de la Oficina Federal de Tecnología de Defensa y Adquisiciones.</p> <p>Dicho organismo ha adoptado varias medidas para promover la integridad de su personal, incluyendo el apoyo y el asesoramiento de un oficial en materia de prevención de la corrupción («Persona de contacto para prevenir la corrupción»), la organización de talleres y capacitación sobre corrupción y la rotación de sus empleados.</p> <p>Desde el año 2001, es obligatorio que los nuevos funcionarios participen en un taller de prevención de la corrupción. Aprendan sobre los riesgos de involucrarse en un acto de soborno y las posibles estrategias del sobornador. Otra parte de la formación trata de la manera en que deben comportarse cuando se producen estas situaciones. Por ejemplo, se debe animarlos a denunciar. Los talleres destacan el papel central de los empleados, cuyo comportamiento ético es una parte esencial para prevenir la corrupción. Se llevaron a cabo unos diez talleres donde participaron 190 personas que dieron una respuesta positiva sobre el contenido y la utilidad de esta capacitación. La participación de la «Persona de contacto para prevenir la corrupción» del organismo y del jefe del Departamento de Servicios Centrales en los talleres demostró a los participantes que la prevención de la corrupción es una de las prioridades del organismo. En 2005, el grupo objetivo de los talleres se amplió para incluir no sólo la formación inicial, sino también la formación continua para todo el personal. Desde entonces, se desarrollan de 6 a 7 talleres al año en intervalos regulares. En 2017/2018, 186 empleados participaron en capacitaciones en materia de gestión, capacitaciones de inducción y talleres particulares de prevención de la corrupción. Otra medida clave para prevenir la corrupción es la rotación del personal después de un período de cinco a ocho años para evitar el contacto prolongado con los proveedores, así como para mejorar la motivación y hacer el trabajo más atractivo. Sin embargo, la rotación del personal presenta ciertas dificultades en el organismo. Debido a un alto nivel de especialización, muchos funcionarios no pueden cambiar de unidad orgánica, ya que sus conocimientos son indispensables para la labor de la dependencia. En estos casos, se están adoptando medidas alternativas como la intensificación del control (de supervisión).</p>
PAÍSES BAJOS	<p>Código de Conducta del Gobierno Central</p> <p>El Código de Conducta de Integridad del Gobierno Central ofrece un marco orientado a actuar con integridad. El documento ofrece una visión general de los acuerdos más importantes a nivel gubernamental en el ámbito de la integridad. Además, dicho código ofrece orientación para realizar evaluaciones y tomar decisiones. Asimismo, establece normas específicas sobre conflictos de interés (p. 12-19 Código de conducta). Regula cómo tratar los regalos, los servicios, las invitaciones, las actividades comerciales y el patrocinio, los intereses financieros y los valores comerciales, las actividades secundarias y las funciones incompatibles, el período de reflexión en caso de un cambio de trabajo y las compras, contrataciones y licitaciones. Además, proporciona herramientas para ayudar a los funcionarios a realizar su trabajo de manera profesional. Sin embargo, pueden presentarse en ocasiones situaciones en las que incluso este código no ofrezca respuestas definitivas. El Código no tiene una lista en la que se especifiquen todos los tipos de comportamiento que podrían considerarse una violación de la ética profesional, pero incluye, por ejemplo, el conflicto de interés, el fraude y la corrupción. Cada ministerio tiene un asesor de integridad, pero también un coordinador central de Integridad.</p>

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

<p>PAÍSES BAJOS</p>	<p>Concientización y apoyo</p> <p>Desde el año 2006 se ha actualizado la Ley de funcionarios públicos. Entre otras cosas, exigía a los organismos gubernamentales que aplicaran políticas de integridad, establecieran códigos de conducta e introdujeran el juramento para asumir un cargo. En este sentido, las autoridades gubernamentales también se comprometieron a cumplir una serie de normas básicas. Se formulaban otras instrucciones para el diseño de políticas de integridad. Por ejemplo, se requería que las organizaciones gubernamentales presten atención al reclutamiento y la selección, realicen encuestas para puestos vulnerables, protejan la información confidencial y desarrollen procedimientos para las adquisiciones y contrataciones. Para apoyar a los organismos gubernamentales en la aplicación de estas normas, el ministro del Interior y Relaciones del Reino decidió crear la Oficina Nacional de Integridad (BIOS) de los Países Bajos en el 2006. Esto condujo a una mayor atención para el aspecto de la sensibilización de la integridad. Desde entonces, la integridad se convirtió en un tema de los cursos introductorios para los nuevos empleados, se incluyó en la agenda de las reuniones de equipo, y todo tipo de cursos relacionados con la integridad se han convertido en una práctica común dentro del gobierno.</p> <p>La BIOS se suspendió en 2016. En su lugar, se creó la Autoridad del Informante el mismo año. El departamento de Prevención de la Autoridad del Informante elabora directrices y herramientas prácticas para los empresarios. Los directores y las organizaciones reciben así apoyo para promover una cultura corporativa ética.</p> <p>Datos / seguimiento: En los Países Bajos, el control de la integridad y seguridad se realiza cada cuatro años. El control más reciente se realizó en 2016. El grupo destinatario estaba integrado por funcionarios políticos y funcionarios del gobierno central, provincias, municipios y juntas de aguas. Este control proporciona la base para una política basada en la evidencia. Además, el gobierno central informa anualmente sobre las violaciones a la integridad (sospechosas) establecidas en el Informe Operativo Anual del Gobierno Central y cada ministerio realiza evaluaciones periódicas de los empleados con preguntas sobre la integridad y los aspectos culturales.</p> <p>Quando se trata de la gestión de riesgos y la selección: En los Países Bajos, los funcionarios políticos y los empleados públicos pueden ser evaluados antes de su nombramiento. Asimismo, se deberá solicitar una Declaración de conducta (VOG). Algunas funciones requieren un control más estricto (investigación sobre la seguridad). La investigación de antecedentes se considera la última pieza de una política de integridad más amplia.</p> <p>En los Países Bajos, la contratación y selección de funcionarios se realiza mediante procedimientos de selección basados en las aptitudes y competencias. En caso sea necesario para el trabajo, las competencias como la concientización situacional desempeñan un papel importante. Esto se aplica en cualquier caso a la contratación y selección de altos funcionarios. Desde la perspectiva del Gobierno sobre el liderazgo público, la integridad es una de las tres competencias básicas, y se afirma explícitamente que la labor y los valores públicos son fundamentales.</p>
<p>RUSIA</p>	<p>Experiencia rusa en la concientización de los funcionarios públicos sobre las situaciones de conflicto de interés reales, aparentes y potenciales</p> <p>Las leyes federales n.º 273-FZ, de fecha 25 de diciembre de 2008 sobre «la lucha contra la corrupción» y n.º 79-FZ, de fecha 27 de julio de 2004 sobre «la función pública estatal en la Federación de Rusia», establecen un procedimiento detallado para la prevención y gestión de los conflictos de interés de los funcionarios públicos rusos.</p> <p>Presentar un informe a un órgano superior o colegiado de la autoridad u organización pública respectiva sobre un interés personal producto del desempeño de las funciones oficiales que puedan dar lugar a un conflicto de interés constituye el instrumento básico para prevenir estas situaciones. El Decreto Presidencial de la Federación de Rusia n.º 650, de fecha 22 de diciembre de 2015, establece el procedimiento la dicha presentación de informes.</p> <p>El Ministerio de Trabajo y Protección Social de la Federación de Rusia elaboró un resumen de las situaciones comunes de conflicto de interés de los funcionarios públicos y las formas de manejarlas. Se recomienda a todos los funcionarios públicos que consulten la información general, a fin de comprender mejor qué comportamiento es inadmisibles para un funcionario y cómo interactuar con las autoridades competentes en caso de que se encuentren ante una situación de esta naturaleza.</p>

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

RUSIA	<p>La Oficina Ejecutiva Presidencial de la Federación de Rusia organiza anualmente talleres sobre la aplicación de la legislación nacional contra la corrupción para los jefes de las divisiones anticorrupción de los órganos del Gobierno federal y los órganos de las entidades federales.</p> <p>Además, los órganos del Gobierno federal reciben anualmente las recomendaciones para la capacitación de los funcionarios públicos en el marco de los programas de perfeccionamiento profesional como «Prevención y lucha contra la corrupción en la administración pública» y «Funciones de las divisiones para prevenir la corrupción y otros delitos de los órganos del gobierno federal». Estos programas abarcan los temas de prevención, detección y gestión de los conflictos de interés. Estos temas se incluyen igualmente en programas similares para los funcionarios de las entidades federales rusas, los funcionarios de las empresas públicas y las organizaciones subordinadas a los órganos del gobierno federal. Estas capacitaciones brindan a los funcionarios públicos la oportunidad de adoptar un enfoque uniforme de las actividades anticorrupción de los órganos del gobierno federal, basándose en un estudio integrado de la legislación anticorrupción que también refleja las modificaciones actuales e incluye los problemas que surgen en el proceso de su aplicación.</p> <p>Además, la fiscalía general de la Federación de Rusia elabora y publica folletos, panfletos y vídeos que proporcionan en términos sencillos información necesaria sobre la legislación pertinente, los reglamentos y las normas de conducta ética de los funcionarios públicos. Todo el material se publica también en el sitio web del organismo. Algunos de ellos se encuentran traducidos al inglés y se pueden acceder a través del mismo sitio web (https://eng.genproc.gov.ru/anticor/).</p> <p>Uno de los elementos más significativos del sistema de lucha contra la corrupción en la Federación de Rusia es la declaración de ingresos, gastos, bienes y obligaciones patrimoniales de un funcionario, su cónyuge e hijos menores. Las personas que ocupan puestos en la administración pública federal tienen la responsabilidad de brindar esta información, que se clasifican según la legislación vigente como el grupo de puestos superiores de la administración pública federal, los puestos de jefe o jefe adjunto de los órganos territoriales de los órganos ejecutivos federales y otros puestos, cuyo nombramiento y cese es realizado por el Gobierno de la Federación de Rusia, así como los puestos relacionados con los riesgos de corrupción (en total más de 1 600 00 millones de personas). La información se proporciona cada año antes del 1 o 30 de abril, dependiendo del cargo que se ocupe. Las categorías específicas de personas deberían facilitar su información mediante un sistema de divulgación electrónico.</p> <p>El Ministerio de Trabajo y Protección Social de la Federación de Rusia elabora y publica en línea recomendaciones para brindar información sobre los ingresos, los gastos, los bienes y las obligaciones patrimoniales, llenar el formulario de declaración respectivo y presentarlo a las autoridades competentes, así como recomendaciones políticas para analizar la información que se presenta.</p> <p>El análisis de esta información incluye entrevistas con funcionarios que presentaron declaraciones con su consentimiento y sirve para obtener más explicaciones. De ser necesario, las autoridades competentes investigan si los funcionarios respetan las normas de su conducta profesional. Sin embargo, no se podrá solicitar información que constituya un secreto de Estado, bancario, fiscal o de cualquier otro tipo protegido por la ley. En caso de que los resultados del análisis demuestren que la información proporcionada es falsa o se encuentra incompleta, se presente un conflicto de interés u otra violación a la legislación nacional anticorrupción, se debe tomar una decisión sobre los pasos a seguir y realizar una verificación en un plazo de 30 días (o en un plazo de 60 días en casos excepcionales), lo que tiene como resultado la determinación del grado de responsabilidad.</p>
--------------	--

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

ARABIA SAUDITA	<p>Código de conducta y ética</p> <p>En el año 2016, el Reino de Arabia Saudita publicó el Código de Conducta y Ética (Resolución del Consejo de ministros n.º 555 del 27 de septiembre de 2016), que se aplica a todos los funcionarios, salvo a los que se rigen por códigos de conducta específicos. Dicho código incluye un capítulo sobre los conflictos de interés, que estipula que los funcionarios deberían revelar por escrito cualquier conflicto de interés real o potencial.</p> <p>Debido a la naturaleza específica de su trabajo, se encuentran vigentes normas de conducta especializadas para los funcionarios de la Comisión Nacional Anticorrupción (Nazaha), la Autoridad Monetaria de Arabia Saudita (SAMA o el Banco Central), el Poder Judicial y la Fiscalía, que contienen más disposiciones sobre conflictos de interés.</p> <p>El capítulo V de este Código aborda el tema de los conflictos de interés y obliga, en su artículo 19, al funcionario a revelar por escrito cualquier situación o posible situación de conflicto de interés. El párrafo 3 del capítulo V del Código de Conducta y Ética establece dos criterios para definir un conflicto de interés, y lo define como una situación en la que existe un interés especial, real o potencial para el funcionario u otra persona, que afecta a su objetividad o neutralidad en la toma de una decisión o en la expresión de una opinión relacionada con sus funciones, incluyendo, entre otros: (a) la existencia de un interés entre el funcionario y la parte contratante, y (b) la consanguinidad hasta el cuarto grado.</p> <p>Declaraciones de interés</p> <p><i>Comisión Nacional Anticorrupción (Nazaha)</i></p> <p>El personal de la Comisión Nacional Anticorrupción deberá declarar su patrimonio, de acuerdo con sus normas sobre divulgación de información financiera, adoptadas por la Resolución del presidente de Nazaha n.º 2 de fecha 4 de diciembre de 2011. Asimismo, queda terminantemente prohibido que el personal de Nazaha ejerza cualquier función o desempeñe cargos en otros sectores, ya sea remunerados o no. El artículo 3(9) del Estatuto de la Comisión Anticorrupción establece además que Nazaha está facultada para «establecer los controles necesarios para la presentación de declaraciones financieras... con respecto a algunas categorías de empleados públicos».</p> <p><i>La Autoridad Monetaria de Arabia Saudita (SAMA o Banco Central)</i></p> <p>Las declaraciones de intereses financieros y no financieros también son necesarias para el personal de la SAMA (Banco Central), de conformidad con su Código de Conducta. Dicho Código exige, entre otras cosas, que los empleados cumplan con la política de divulgación aprobada por la SAMA con respecto a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Titularidad de acciones en bancos y empresas supervisadas por la institución y sus controles comerciales;• Operaciones financieras de los empleados de SAMA y sus familiares;• Titularidad de acciones e instituciones de los empleados de SAMA y sus familiares;• Obtención de financiamiento de una institución bajo la supervisión de SAMA;• Revelación de cualquier relación existente con consultores o proveedores actuales o potenciales, que pueda constituir un conflicto de interés;• Revelación de cualquier relación entre los empleados de la institución;• Divulgación en caso de una relación estrecha entre el empleado y un candidato a un puesto, cuando la decisión de contratar depende de la opinión del empleado.
-----------------------	--

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

ARABIA SAUDITA

Conflicto de interés en la contratación pública

Se han adoptado varias medidas preventivas para mejorar la integridad en la contratación pública (por ejemplo, el artículo 17 de la Ley de Licitaciones y Contrataciones). El artículo 19 del Código de Conducta y Ética exige la recusación de los funcionarios públicos en cualquier decisión destinada a influir en la adjudicación de un contrato del cual forme parte un miembro de su familia, así como la revelación de los conflictos de interés. El Instituto Nacional de Administración Pública se encargará de realizar la capacitación en materia de integridad para los responsables en contratación pública.

Gestión de los conflictos de interés en la función pública:

El Código de Conducta para los empleados de la administración pública exige, entre otras cosas, que los empleados:

- No realicen ninguna transacción o acción que entre en conflicto o infrinja el desempeño de sus funciones oficiales; y
- Rechacen cualquier acción oficial o proceso de toma de decisiones que podría redundar en un beneficio personal, lo cual deberá ser declarado inmediatamente por el empleado; y

Regalos

Los empleados no podrán recibir o aceptar ningún regalo de parte de ninguna persona durante y en el desempeño sus funciones, que no sea de un miembro de su familia, por un valor acumulado de 350 riales al año, a menos que se obtenga la aprobación previa de la autoridad ejecutiva correspondiente;

De acuerdo con la Ley de prevención y lucha contra las actividades corruptas de 2004, se califica como delito «aceptar cualquier retribución de otra persona, ya sea para beneficio propio o de otra persona, o dar, acordar u ofrecer a cualquier otra persona cualquier retribución a favor de esa persona o para otra. La definición de retribución es amplia e incluye los regalos».

Prohibición para que los empleados realicen negocios con el Estado:

- Se prohíbe a los empleados realizar negocios con el Estado o ser director de una empresa pública o privada que realice negocios con el Estado, a menos que dicho empleado sea, en calidad de funcionario, director de una empresa que figure en el anexo 2 y 3 de la Ley de Gestión de las Finanzas Públicas de 1991.
- Respecto a la Ley de Administración y Gestión Pública de 2014, esta disposición se extiende a los empleados de los municipios y asesores especiales de las autoridades ejecutivas.
- La transgresión a esta política supone la privación de la libertad por un período máximo de cinco años, o una multa, o ambas sanciones.
- Se supervisa la base de datos central de proveedores (que es electrónica), a fin de identificar a los empleados que realizan negocios con el Estado. Se verifica los números de identidad de los proveedores en el Sistema de información del personal del servicio público (PERSAL).
- Cualquier funcionario público que...adquiera o tenga un interés privado en cualquier contrato, acuerdo o inversión con un organismo público, en el que esté contratado o que se realice a través de ese organismo público, será declarado culpable de un delito (artículo 17 de la Ley de prevención y lucha contra la corrupción de 2004)

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

ARABIA SAUDITA	<p>Otro trabajo remunerado fuera del empleo del trabajador en el departamento correspondiente (otro trabajo remunerado)</p> <ul style="list-style-type: none"> • El artículo 30 de la Ley de Servicio público de 1994 prohíbe a un empleado realizar otro trabajo remunerado si no cuenta con la autorización escrita de la autoridad ejecutiva. Al evaluar una solicitud de otro trabajo remunerado, la autoridad ejecutiva tendrá en cuenta si el trabajo externo obstaculizará, interferirá o impedirá el desempeño eficaz y eficiente de sus funciones o si constituye una contravención al Código de conducta. • Cualquier remuneración recibida que transgreda la sección 30, constituye una remuneración no autorizada. Se ordena al empleado pagar la cantidad de dinero recibido. En caso de que dicho monto no constituya dinero, su valor será determinado por el jefe del departamento. <p>Divulgación de los intereses financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados designados en la administración pública están obligados a revelar sus intereses financieros, que serán evaluados por conflicto de interés entre los intereses privados del empleado y sus funciones oficiales. La categoría de empleados designados es la siguiente: los empleados del servicio de alta dirección, los mandos intermedios, los profesionales que perciben un salario equivalente al de los miembros de la alta dirección o de los mandos intermedios, los empleados de la gestión de la cadena de suministro y los funcionarios responsables de la gestión de la divulgación de los intereses financieros. • Una vez identificado un conflicto de interés, la autoridad ejecutiva (en el caso de un jefe de departamento) o un jefe de departamento (en el caso de otros empleados) consultarán con el empleado en cuestión y tomará las medidas adecuadas para eliminar el conflicto.
ESPAÑA	<p>Declaración de actividades: verificación de las actividades posteriores al empleo e intercambio de datos con la Tesorería General de Seguridad Social</p> <p>En España, los miembros del Gobierno y los altos cargos deberán presentar a la Oficina de Conflictos de Intereses una declaración de actividades antes de iniciar cualquier actividad profesional durante el periodo de reflexión de dos años tras el cese del cargo. La Oficina de Conflictos de Intereses analiza si cualquier actividad profesional prevista podría infringir la prohibición de prestar servicios a organizaciones privadas afectadas por las decisiones tomadas durante el ejercicio del cargo.</p> <p>La Oficina de Conflictos de Intereses realiza la verificación de la información facilitada en la declaración personal de actividades contrastando las declaraciones con la información de las entidades de Seguridad Social sobre la situación laboral real de los antiguos miembros del Gobierno y altos cargos (empresas para las que eventualmente trabajan, cualquier tipo de situación de autoempleo, periodos de cualquier actividad profesional, etc.). Este proceso de verificación permite a la Oficina comprobar si la información sobre las actividades profesionales facilitada por los miembros del Gobierno y altos cargos después de su cargo es completa y exacta. Si dicha oficina detecta actividades que no han sido declaradas, puede iniciar un procedimiento sancionador.</p> <p>Se suscribió un convenio con la Tesorería General de la Seguridad Social para garantizar que la información facilitada por las entidades de la Seguridad Social, con carácter trimestral, cumpla con la legislación sobre protección de datos, seguridad social y conflictos de intereses.</p> <p>Además, la Oficina de Conflictos de Intereses puede solicitar información al Registro Mercantil (sobre la eventual participación de todos los altos cargos nombrados en consejos de administración de empresas y sus derechos de propiedad sobre las mismas), al Registro de Fundaciones y a otros organismos públicos y privados que están legalmente obligados a colaborar con dicha Oficina.</p>

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

ESPAÑA	<p>Sanciones relacionadas con la aplicación efectiva de la normativa sobre el conflicto de interés: inhabilitación de empresas privadas para la contratación pública</p> <p>La Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público estipula las restricciones a las actividades laborales de los altos cargos, a fin de minimizar los conflictos de interés. En concreto, las empresas que hayan contratado a alguna persona que infrinja la prohibición de prestar servicios en empresas privadas directamente relacionadas con las competencias del puesto desempeñado durante el periodo de reflexión de dos años, quedan inhabilitadas para contratar con cualquier administración pública siempre que se haya publicado el incumplimiento en el Diario Oficial del Estado. La inhabilitación será efectiva mientras la persona contratada siga actividad, con un límite máximo de dos años desde su cese en un alto cargo.</p> <p>Fideicomiso ciego En España, los miembros del Gobierno y los altos funcionarios están obligados a contratar empresas de inversión autorizadas para gestionar los valores bursátiles y de deuda admitidos a negociación en mercados regulados o en sistemas de comercio multilateral, derivados financieros, acciones en empresas que anuncien su solicitud de admisión a negociación y acciones con sistemas de inversión colectiva, si su valor total excede los 100 000 euros. Las partes interesadas deberán remitir copia de sus contratos a la Oficina de Conflictos de Intereses, para su respectivo registro, así como a la Comisión Nacional del Mercado de Valores.</p>
TURQUÍA	<p>Además de la normativa general, como la Ley de funcionarios públicos y la Ley de Ética de los funcionarios públicos, que regulan los conflictos de interés entre los funcionarios públicos en Turquía, existen normativas especiales, como la Ley de Jueces y Fiscales y la Ley de Contratación Pública, para grupos o profesiones especiales proclives a los conflictos de interés. En particular, el «Reglamento sobre los principios de conducta ética y los procedimientos y principios aplicables a los funcionarios públicos» regula detalladamente los temas relacionados con el conflicto de interés.</p> <p>Dentro de este ámbito, se realizan trabajos para establecer la cultura de la ética en el público, determinar los principios de conducta ética que deben seguir los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones y ayudarlos a actuar de conformidad con estos principios, así como eliminar las situaciones que perjudiquen los principios de justicia, honestidad, transparencia e imparcialidad para desempeñar sus funciones y que generen inseguridad en el público. El Consejo de Ética de los funcionarios públicos (CEPO), que es una institución independiente, fue creado para realizar los trabajos antes mencionados. Además de los trabajos mencionados, el CEPO lleva a cabo, de oficio o a petición, el examen y la investigación necesarios sobre las denuncias de violación a los principios de conducta ética, determina el alcance de la prohibición de recibir regalos, supervisa su aplicación y emite su opinión sobre los problemas encontrados por las instituciones y organizaciones para aplicar los principios de conducta ética. Además, se elaboran informes sobre la decisión del CEPO en determinados temas y se publican dichas opiniones en el Diario oficial como principios éticos violados. Dado que los funcionarios públicos que tienen responsabilidad personal respecto a los conflictos de interés en Turquía suelen conocer las situaciones en las que podría surgir uno, se espera que actúen con cautela frente a cualquier incidente de conflicto de interés potencial o real, que tomen las medidas necesarias para abstenerse de cualquier conflicto y que notifiquen la situación a sus superiores al momento de tener conocimiento del mismo.</p>

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

TURQUIA	<p>Asimismo, los funcionarios públicos pueden denunciar ante las autoridades competentes los actos de corrupción y el comportamiento poco ético de otros funcionarios públicos. La Ley n.º 3628, denominada «Declaración de bienes y lucha contra la corrupción y el soborno», estipula que cualquier funcionario público que entre en contacto con algún caso de corrupción o soborno o lo observe puede informar sobre dicha situación a la Fiscalía. La Ley proporciona protección pues oculta los nombres de los informantes. Sin embargo, en las situaciones en las que no se encuentran pruebas concretas o no las hay, el nombre del denunciante podría ser revelado públicamente a solicitud de la persona denunciada. De hecho, el CEPO ha sentado un precedente sobre la protección de los denunciantes en 2015 al no ocultar el nombre del denunciante/informante a raíz de una petición del funcionario público denunciado. El Consejo basó su argumento en dos motivos: (1) el artículo 20 de la Constitución de Turquía, que hace hincapié en el respeto y la protección de la intimidad de las personas y su información; y (2) el artículo 21 de la Ley n.º 4982 sobre la «Ley del derecho a la información», que en algunos casos protege determinados documentos privados de una persona, a fin de evitar que se perjudique su vida privada/familiar en caso de revelación.</p> <p>Por otro lado, la Ley de funcionarios públicos regula la obligación de los funcionarios públicos de declarar sus bienes es decir bienes muebles e inmuebles de su propiedad, de su cónyuge y de los hijos que estén bajo su custodia, así como sus débitos y créditos, y prevé las sanciones que se impondrán a quienes incumplan esta obligación. Además, en este sentido, se introdujo la «Ley de declaración de bienes y lucha contra el soborno y la corrupción» y se incluyeron en ella disposiciones especiales sobre la lucha contra la corrupción.</p> <p>Además, la citada Ley regula temas como la renovación de la declaración de bienes, la declaración de bienes por parte de los cónyuges, la declaración de más de un bien, la declaración de bienes en caso de cambio de destino, la declaración de bienes de aquellos que se encuentran con licencia sin goce de haber y la declaración de bienes de aquello que renuncian para postular en las elecciones.</p> <p>En Turquía, las declaraciones de bienes se conservan en el archivo especial de la parte declarante, sin perjuicio de lo dispuesto en las leyes especiales. No se puede hacer ninguna publicación o explicación ni proporcionar información sobre el contenido de la declaración de bienes basada en la información y los registros incluidos en ella. Existen excepciones al respecto, el CEPO está autorizado a examinar las declaraciones de bienes cuando sea necesario, y las personas autorizadas se encargarán de llevar a cabo los procedimientos, investigaciones y procesos judiciales sobre delitos financieros.</p> <p>En Turquía también se llevan a cabo actividades de sensibilización para prevenir los conflictos de interés. En este marco, se imparten capacitaciones iniciales y continuas dirigidas a los funcionarios públicos.</p> <p>Alrededor de 40 mil funcionarios públicos recibieron capacitación en materia de ética. Entre ellos, 350 son formadores certificados en ética. Otro dato importante son los casos de violación ética investigados. A partir del 16 de abril de 2019, el CEPO recibió 45 solicitudes, de las cuales 9 fueron investigadas. Se decidió que 3 de ellas violaron los códigos éticos.</p> <p>En los últimos 12 años, el CEPO ha recibido varios fondos procedentes de la Unión Europea para llevar a cabo proyectos de asistencia técnica y del Consejo de Europa, a fin de reducir la corrupción e integrar la cultura ética no sólo en el sector público, sino en el público en general. Entre los proyectos figuran los siguientes: Proyectos del Instrumento de Ayuda de Preadhesión (IPA) de la Unión Europea, subvenciones directas y actividades de apoyo para reforzar el proceso de adhesión europeo (SEI). Dado que todos estos proyectos se ejecutaron de manera exitosa, se espera que el Consejo lleve a cabo dos nuevos proyectos en los próximos años. Estos proyectos responden al objetivo de «arraigar la cultura ética y mejorar el clima ético del sector público y del público en general», según lo estipulado en la Ley de creación del CEPO n.º 5176.</p>
---------	--

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)	
TURQUÍA	<p>Los proyectos que el Consejo llevó a cabo son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. TYEC 1: Proyecto «Ética para prevenir la corrupción en Turquía» (2007-2009) B. TYEC 2 (IPA 2010): Proyecto «Consolidación de la ética en el sector público» (2011-2013) C. Proyecto SEI: «Asistencia técnica para evaluar las necesidades de las comisiones de ética» (2010) D. «Asistencia técnica para la prevención de la corrupción y la promoción de la ética» (2015-2017) E. «Asistencia técnica para aumentar la conciencia ética de los funcionarios públicos electos y no electos en los gobiernos locales»
REINO UNIDO	<p>Normas éticas para los proveedores de servicios públicos en el Reino Unido</p> <p>El Comité de Normas de la Vida Pública (CSPL) es un órgano consultivo no departamental patrocinado por la Oficina del gabinete que tiene la función específica de asesorar al primer ministro sobre las normas éticas en toda la vida pública del Reino Unido. Asimismo, supervisa e informa sobre los temas relacionados con las normas de conducta de todos los titulares de cargos públicos.</p> <p>En 1995, el CSPL estableció los siete Principios de la vida pública, también conocidos como los principios Nolan. En el año 2013, se introdujeron pequeños cambios en las descripciones de los principios. El CSPL, que en un inicio se encargaba de asesorar sobre temas de ética relacionados con el sector público, definió en el 2013 su función para que incluyera también a todos los que participaban en la prestación de servicios públicos. Por ello, los siete Principios de la vida pública se aplican a todos los que prestan servicios públicos, incluidos los proveedores externos del sector privado o voluntario. Estos siete principios sirven de base para el marco de normas éticas para quienes operan tanto en el sector público como con él.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desinterés: los titulares de cargos públicos deberán actuar únicamente en función del interés público. 2. Integridad: los titulares de un cargo público deberán evitar contraer cualquier obligación con personas u organizaciones que podrían influir en su trabajo. No deberán actuar ni tomar decisiones para obtener beneficios económicos u otros beneficios materiales para sí mismos, su familia o sus amigos. Deberán declarar y resolver cualquier interés y relación. 3. Objetividad: los titulares de cargos públicos deberán actuar y tomar decisiones de forma imparcial, justa y basadas en el mérito, utilizando las mejores pruebas y sin discriminación ni prejuicios. 4. Responsabilidad: los titulares de cargos públicos serán responsables ante los ciudadanos de sus decisiones y acciones, y deberán someterse al control necesario para garantizarlo. 5. Transparencia: los titulares de cargos públicos deberán actuar y tomar decisiones de forma abierta y transparente. La información no deberá ocultarse al público, a menos que haya razones claras y legales para hacerlo. 6. Honestidad: los titulares de cargos públicos deberán ser veraces. 7. Liderazgo: los titulares de cargos públicos deberán mostrar estos principios en su propio comportamiento. Deberán promover activamente y apoyar con firmeza los principios y estar dispuestos a cuestionar los malos comportamientos cuando se produzcan. <p>En cada revisión, el CSPL examina los posibles conflictos de interés bajo los principios de integridad y desinterés. En su informe de 2013 sobre los proveedores de servicios públicos, el CSPL realizó una investigación sobre la manera en que los proveedores de servicios públicos del sector público y privado entienden y aplican las normas éticas, incluyendo los conflictos de interés.</p> <p>Después de la investigación del CSPL, se desprenden cinco conclusiones fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los ciudadanos quieren unas normas éticas comunes para todos los tipos de proveedores, independientemente del sector, respaldadas por un código de conducta. 2. Al público le parece importante conocer «cómo» se presta el servicio, así como «qué» servicio se presta, centrándose en la personalización y definición de la calidad en función del uso.

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

REINO UNIDO	<p>3. Las opiniones del público y de las partes interesadas sobre lo que deben constituir las normas éticas, coinciden en general con los siete Principios de la vida pública.</p> <p>4. Los comisionados esperan que los proveedores se ajusten a las normas éticas, pero rara vez lo expresan.</p> <p>5. Los comisionados desean recibir orientaciones sobre cómo incorporar las normas éticas en el proceso de contratación.</p> <p>Utilizando la base empírica y aprovechando los mecanismos existentes, el informe establece un marco de alto nivel necesario para apoyar estas normas y proporcionar las garantías necesarias sobre la base de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo y gobernanza basados en principios. ● Un código de conducta adecuado. ● Una cultura de diálogo y desafío. ● Claridad de responsabilidad y transparencia. ● Capacidad ética. <p>Tras la publicación del informe, el CPSL ha comunicado sus conclusiones a los proveedores de servicios públicos, como el Instituto Colegiado de Finanzas y Contabilidad Pública, y el Foro de la Industria. Además, el CPSL ha organizado dos seminarios juntamente con la Asociación de Servicios Empresariales, a fin de debatir medidas prácticas de organización interna para ofrecer los más altos niveles de ética a los servicios públicos, así como un taller con el Whitehall Industry Group sobre la creación de una cultura ética en las organizaciones. En diciembre de 2015, el CPSL publicó un documento de orientación para los proveedores de servicios públicos, que identifica ejemplos prácticos de medidas que los comisionados y proveedores pueden utilizar para apoyar los altos estándares éticos.</p> <p>Premio al liderazgo inspirador</p> <p>En el marco de los premios anuales de la administración pública, el Reino Unido entrega el <i>Premio al Liderazgo Inspirador</i>. Este premio reconoce a una persona que ha demostrado un liderazgo excepcional para obtener óptimos resultados. El premio está abierto a todos, independientemente del grado o la función. De acuerdo con los comportamientos establecidos en la Declaración de Liderazgo de la Administración Pública, los candidatos deberían:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● inspirar sobre su trabajo y futuro, marcando el rumbo, valorando el profesionalismo y buscando la innovación; ● ser inclusivos y seguros de sí mismo para hacer participar a los demás, comunicarse con claridad y mantener una colaboración exitosa; ● empoderar mediante la apertura y el compromiso con la diversidad, reconociendo y ayudando a los demás a alcanzar su potencial.
ESTADOS UNIDOS	<p>Definir las funciones y responsabilidades del Programa de Ética del Poder Ejecutivo Federal</p> <p>La Oficina de Ética del Gobierno ha establecido en la normativa funciones y responsabilidades específicas para las personas clave en el programa de ética. Esto incluye las responsabilidades de los empleados, los supervisores, los funcionarios de ética de la oficina, los responsables de Recursos Humanos, los inspectores generales y los jefes de. En particular, estas responsabilidades implican que los supervisores tengan mayores responsabilidades para promover la ética gubernamental y modelar el comportamiento ético y que los jefes de las entidades deban ejercer el liderazgo personal, a fin de establecer y mantener programas eficaces de ética y fomentar una cultura ética en su actuación. Definir esas funciones y responsabilidades mediante la reglamentación garantiza la rendición de cuentas y determina las expectativas estándar para quienes ocupan esos puestos.</p>

Anexo 3. Ejemplos seleccionados de las prácticas de los países del G20 (comunicados por los miembros del ACWG) (continuación)

ESTADOS UNIDOS	<p>Programas de formación y capacitación en el Poder Ejecutivo Federal</p> <p>Cada organismo del poder ejecutivo está obligado a tener un programa de formación en materia de ética, que garantice que los empleados conozcan los principios y normas fundamentales de la política junto con las fuentes de asesoramiento disponibles. Todos los nuevos empleados deberán recibir educación sobre ética. Además, los grupos seleccionados, (los designados por el presidente, los trabajadores que presenten declaraciones financieras y los empleados de la Casa Blanca), deberán recibir al menos una hora anual de capacitación en ética. Los designados por el presidente que requieren el consentimiento del Senado, tendrán una reunión informativa personal dentro de los 15 días siguientes a su incorporación, además de una capacitación más general sobre ética.</p> <p>La Oficina de Ética Gubernamental (OGE), actúa como el órgano central que ofrece una gran diversidad de capacitaciones en materia de ética, incluyendo videos bajo demanda, material, talleres y seminarios para los funcionarios de ética de las agencias que trabajan en el poder ejecutivo. Por lo general, esta información se difunde a través del Instituto de Ética en el Gobierno (IEG) de la OGE, que mantiene un portal web en línea. Estos talleres de capacitación se centran en la aplicación de normas de conducta ética, leyes sobre conflictos de intereses y los requisitos de divulgación financiera pública y confidencial en el trabajo diario. Asimismo, incluyen información de capacitación sobre buenas prácticas en la gestión de programas de ética, como métodos para incrementar la eficacia de la educación sobre ética, uso de datos para comparar programas de ética, obligaciones de mantenimiento de registros para documentos de programas de ética, gestión de riesgos empresariales, y relaciones efectivas entre los funcionarios de ética y los inspectores generales.</p> <p>Declaraciones financieras y conflictos de intereses: Estado de Illinois, Estados Unidos</p> <p>El Formulario de Divulgación Financiera y Conflictos de Interés («formulario») deberá ser completado con precisión y presentado por el proveedor, la entidad matriz (es), y los subcontratistas. Consta de nueve pasos, y cada uno de ellos deberá completarse como se indica en el título del paso y dentro del mismo. Una oferta o propuesta que no incluya este formulario no se considerará conforme. La agencia/universidad considerará este formulario al evaluar la oferta, propuesta o adjudicación del contrato. El formulario se divide en ocho pasos, como se indica a continuación:</p> <p>Paso 1. Presentación de la documentación justificativa Paso 2. Declaración de intereses financieros o junta directiva Paso 3. Divulgación de los lobistas o agentes Paso 4. Conflictos de intereses prohibidos Paso 5. Posibles conflictos de intereses relacionados con las relaciones personales Paso 6. Explicación de las respuestas afirmativas Paso 7. Posibles conflictos de intereses relacionados con la inhabilitación y los procedimientos judiciales Paso 8. Divulgación de los contratos actuales y pendientes. La obligación de revelar los intereses financieros y los conflictos de intereses es permanente. En caso de que las circunstancias cambien y la divulgación ya no sea exacta, las entidades que divulguen deberán proporcionar un formulario actualizado. Se requieren formularios separados para el proveedor, la entidad o entidades matriz y el subcontratista.</p>
-----------------------	--

Bibliografía

Capítulo 1:

Unión Europea (EU) (2014), Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC, Text with EEA relevance, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>

Unión Europea (EU) (2012), Regulation (EU, EURATOM) No 966/2012 of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on the financial rules applicable to the general budget of the Union and repealing Council Regulation (EC, EURATOM) No 1605/2002, https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/regulation-financialrules-general-budget-eu-20121025_en.pdf

Consejo de Europa (2000), Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to the Member States on Codes of Conduct for Public Officials, <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806cc1ec>

Consejo de Europa (1997), Resolution (97) 24 on the Twenty Guiding Principles for the Fight Against Corruption, <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806cc17c>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2003), Recommendation of the Council on Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service, <http://www.oecd.org/governance/ethics/2957360.pdf>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) (2004), United Nations Convention against Corruption, https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf CAC/COSP/WG.4/2018/2

Preventing and managing conflicts of interest (article 7, paragraph 4, of the United Nations Convention against Corruption): Background paper prepared by the Secretariat. <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/>

[WorkingGroups/workinggroup4/2018-September-6-7/V1804122_E.pdf](#)

Capítulo 2:

Deployment for Democratic Development (DDD) global program of the Institute of Public Administration of Canada (IPAC), Conflicts of Interest and Ethics in Government. Briefing Note: Singapore. (Year of publication not available).

Gobierno de China (2005), Law of the People's Republic of China on Public Servants, Government of Croatia (2011), Act on the Prevention of Conflicts of Interest, https://publicofficialsfinancialdisclosure.worldbank.org/sites/fdl/files/assets/law-library-files/Croatia_Law%20on%20prevention%20of%20Conflict%20of%20Interest_2011_en.pdf Government of South Korea (2008), Code of Conduct for Public Officials, <http://www.moleg.go.kr/english/korLawEng?pstSeq=52699>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016), Preventing Corruption in Public Procurement, <http://www.oecd.org/governance/ethics/Corruption-Public-Procurement-Brochure.pdf>
World Bank (WB) (2012), Public Accountability Mechanisms (PAM) Database, <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/public-accountability-mechanisms>
http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Law/2007-12/13/content_1384101.htm

Gobierno de Croacia (2011), Act on the Prevention of Conflicts of Interest, https://publicofficialsfinancialdisclosure.worldbank.org/sites/fdl/files/assets/law-library-files/Croatia_Law%20on%20prevention%20of%20Conflict%20of%20Interest_2011_en.pdf

Gobierno de Corea del Sur (2008), Code of Conduct for Public Officials, <http://www.moleg.go.kr/english/korLawEng?pstSeq=52699>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (2016), Preventing Corruption in Public Procurement, <http://www.oecd.org/governance/ethics/Corruption-Public-Procurement-Brochure.pdf>

Banco Mundial (WB) (2012), Public Accountability Mechanisms (PAM) Database, <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/public-accountability-mechanisms>

Capítulo 4:

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018), PMRI Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2017), Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264065239-en>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016), Being an independent regulator, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255401-en>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2015a), "Stakeholder engagement in regulatory policy", in Regulatory Policy in Perspective: A Reader's Companion to the OECD Regulatory Policy Outlook 2015, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264241800-6-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2015b), Stakeholder Engagement for Inclusive Water Governance, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264231122-en>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012), Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264209022-en>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2010a), Recommendation of the Council on Principles for Transparency and Integrity in Lobbying, OECD, Paris.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2010b), Post-Public Employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264056701-en>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2009), Focus on Citizens: Public Engagement for Better Policy and Services, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264048874-en>

Transparencia Internacional, Accountability and transparency in political finance. Why, how and what for?, Working Paper #1/2008, 2008. Pfeiffer and Speck, 2008

Transparencia Internacional (2015), Cooling-Off Periods: Regulating The Revolving Door, https://www.transparency.org/whatwedo/answer/cooling_off_periods_regulating_the_revolving_door

Transparencia Internacional (2010), Regulating the Revolving Door, Transparency International.

Capítulo 5:

Berry, B. (2004), "Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 16/1.

Beugré, C. (2010), "Organizational conditions fostering employee engagement: the role of "voice"", in Albrecht, S. (ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

Brown, M., L. Treviño and D. Harrison (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97/2, pp. 117-134, <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.

Collins, D. (2012), *Business Ethics: How to design and manage ethical organisations*, John Wiley & Sons, Inc.

Detert, J. and L. Treviño (2010), "Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice", *Organization Science*, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>.

Knight, R. (2014), How to get your employees to speak up, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2014/10/how-to-get-your-employees-to-speak-up>.

Morrison, E. (2014), "Employee Voice and Silence", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2017), *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2005), *Managing Conflict of Interest in the Public Sector: A Toolkit*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264018242-en>.

Public Service Commission New South Wales (2016), *Positive and Productive Workplaces Guidelines*.

Capítulo 6:

Gobierno de Chile (nd), *Manual de la ley No 20.880 sobre Probidad en la Función Pública*, <http://dpi.minsegpres.gob.cl/files/Manual-ley-de%20probidad.pdf>.

Gobierno de Estados Unidos (nd), *Code of Federal Regulations*, Title 5, Chapter XVI, Part 2634, <https://www.govinfo.gov/app/collection/cfr/>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2015), *Government at Glance*, https://doi.org/10.1787/gov_glance-2015-en.

United States Office of Government Ethics (OGE) (2018), *Public Financial Disclosure Guide*, [https://www.oge.gov/web/OGE.nsf/0/772E7338B9F959B685258358005A37C5/\\$FILE/Public%20Fin%20Disc%20Guide_Jan2019.pdf](https://www.oge.gov/web/OGE.nsf/0/772E7338B9F959B685258358005A37C5/$FILE/Public%20Fin%20Disc%20Guide_Jan2019.pdf).

World Bank/StAR (2017), Getting the Full Picture on Public Officials: A How-To Guide for Effective Financial Disclosure, <https://star.worldbank.org/sites/star/files/getting-the-full-picture-on-public-officials-how-to-guide.pdf>.

Capítulo 7:

Gobierno de Argentina (nd), Simulador de Conflicto de Intereses, http://simulador.anticorruccion.gob.ar/simulador.php?ciclo_id=1

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018), Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264297067-en>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2003), Managing Conflict of Interest in the Public Service.

Capítulo 9:

Consejo de Europa (2000), Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to Member states on codes of conduct for public officials, <https://rm.coe.int/16805e2e52>.

Capítulo 10:

Kotlyar, D. and L. Pop (forthcoming publication), Asset and Interest Declarations of Public Officials: Why Transition to Electronic Filing, World Bank. United States Office of Government Ethics (OGE) (2018), Integrity User Guide (Véase. 2)

United States Office of Government Ethics (OGE) (2017), OGE Annual Performance Report, Fiscal Year 2017, <https://bit.ly/2HR3EKq>. United States Office of Government Ethics (OGE) (2015), Program Advisory, March 2015, <https://bit.ly/2vFhkDs>.