

Buenas prácticas en materia de integridad, transparencia y ética pública a nivel internacional

Dirección Nacional de Integridad y Transparencia

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina



Autoridades

Presidencia de la Nación

Dr. Alberto Fernández

Vicepresidencia de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Jefatura de Gabinete de Ministros

Ing. Agustín Rossi

Secretaría de Gestión y Empleo Público

Dra. Ana Gabriela Castellani

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Sr. Alejandro Omar Grillo

Dirección Nacional de Integridad y Transparencia

Lic. Julia Gentile

Autor

Mg. José Luis Taurel Xifra

Documento publicado originalmente en: Taurel Xifra, J. L. (2022). Buenas prácticas en materia de integridad, transparencia y ética pública a nivel internacional. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 3(101). Recuperado de: <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/157>

Av. Pte. Roque Sáenz Peña 511
C.A.B.A.

Última actualización: octubre 2023



Índice

Introducción.....	3
1. Las políticas públicas como respuestas a los problemas de la sociedad.....	4
2. Antecedentes de buenas prácticas.....	9
3. Principales paradigmas de buenas prácticas a nivel internacional.....	11
4. Buenas prácticas internacionales en materia de integridad.....	13
5. Buenas prácticas internacionales en materia de transparencia.....	16
6. Buenas prácticas internacionales en materia de ética pública.....	18
Conclusiones.....	19
Anexos.....	24
Referencias bibliográficas.....	35



Introducción

El presente trabajo¹ consiste en un relevamiento y una selección de buenas prácticas en materia de integridad, transparencia y ética pública a nivel internacional, realizado por la Dirección de Desarrollo, Análisis e Información de Políticas de Integridad de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Gestión y Empleo Público. En primer lugar, se realizó una búsqueda bibliográfica, desde la cual se identificaron buenas prácticas promovidas en diferentes países; luego, a partir de una comparación con los antecedentes bibliográficos en la materia, se seleccionaron los casos considerados más significativos y se accedió a las páginas oficiales de los organismos correspondientes para corroborar la información².

El documento comienza con una reflexión sobre el rol y la importancia de las políticas públicas. A continuación, se hace una breve mención sobre los antecedentes de literatura especializada en el tema junto con un comentario sobre la noción de «buenas prácticas». Luego, se podrá encontrar un apartado por cada tema, empezando por integridad, seguido por el de transparencia y, en tercer lugar, sobre ética pública. Cada uno consiste en una descripción general de los hallazgos que invitan a reflexionar e impulsar ideas sobre posibles medidas, tanto a nivel nacional como sectorial o de organismo. Por último, se desarrollan las conclusiones del documento. Quien desee contar con más detalles e información, podrá consultar los anexos incluidos al final.

1 El trabajo contó con la colaboración de la Dra. Rocío González Francese y la Lic. Stefania Violante.

2 El relevamiento fue realizado entre mayo y agosto de 2020 con base en los documentos y las páginas de internet oficiales indicados en la bibliografía y en las notas dispuestas al final del documento.



1. Las políticas públicas como respuestas a los problemas de la sociedad

La reflexión sobre el ciclo de las políticas públicas, su análisis y el estudio de sus procesos y particularidades es un fenómeno relativamente reciente. No fue sino hasta entrado el siglo XX que se comenzó a problematizar la definición, las dimensiones y características de las políticas públicas (Sotelo Maciel, 2016). De las políticas públicas se espera que presenten soluciones desde el Estado a problemas o necesidades de la sociedad. Sin embargo, actualmente, se sabe que el paso que antecede al diagnóstico, diseño e implementación de una política es, justamente, la identificación de cierto aspecto de la realidad social como problema por solucionar. En este sentido, un problema público no expresa una situación de malestar social evidente que las instituciones estatales deben resolver, sino que es resultado de la interacción entre diversos actores sociales con intereses muchas veces contrapuestos. Según apuntan O'Donnell y Oszlak:

Ninguna sociedad posee ni la capacidad ni los recursos para atender omnímodamente a la lista de demandas y necesidades de sus integrantes. Solo algunas son «problematizadas», en el sentido de que ciertas clases, fracciones de clase, organizaciones, grupos o incluso individuos estratégicamente situados creen que puede y debe hacerse «algo» a su respecto y están en condiciones de promover su incorporación a la agenda de problemas socialmente vigentes (1976, p. 18).

Siguiendo a Pereyra (2013), lo que denominamos «problemas públicos» surgen como tales cuando aparecen en agenda y se reclama una respuesta sobre ellos. Expresan una condensación de las preocupaciones sociales y de las narrativas cambiantes, tanto en nivel local como internacional. Desde su origen, se encuentran sujetos a una disputa semántica que fija las causas, así como las posibles vías para su tratamiento. Por tanto, no son solo expresiones de condiciones objetivas, sino que son el resultado de un proceso de construcción social que surge de la movilización e intervención de distintos actores sociales que logra instalar tales circunstancias en términos de problemas. De allí que las políticas públicas no sean respuestas espontáneas o mecánicas a dificultades, sino producto de una relación de fuerzas.



Por eso, en sintonía con lo propuesto en la *Guía de planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas*, se comprenden las políticas públicas «como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno en respuesta a los problemas que, en un momento determinado, los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios» (Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional [SSF], 2021, p. 13).

Al respecto, corresponde rescatar al menos dos elementos. Por un lado, las políticas públicas requieren necesariamente la intervención de instituciones estatales para arbitrar los medios y alcanzar los fines establecidos. Por otro lado, no se debe perder de vista que los organismos públicos generan valor durante este proceso. En tanto se produzca un cierto nivel de acuerdo sobre la acción estatal, es factible hablar de **valor público**. Sin embargo, el *valor público*, al igual que un problema público, no está exento de conflictividad —presente en cualquier sociedad—. Por el contrario, se construye a partir de la puja de intereses o aspiraciones de distintos actores sociales que reclaman determinadas respuestas y que buscan lograr consenso sobre las condiciones por las cuales exigen la intervención del Estado.

Entonces, para alcanzar un acuerdo en un marco tensionado por distintas demandas y necesidades se requiere no solo legitimar ciertos intereses, sino también mecanismos políticos e institucionales que permitan implementar las acciones estatales (Sotelo Maciel, 2016). En este sentido, resulta fundamental para el Estado que, al momento de definir dónde asignar una serie de recursos finitos (económicos, humanos, materiales), pueda identificar los actores que participan en los procesos de agregación de valor público y los intereses en juego. Es decir, contar con las herramientas idóneas que permitan evaluar si avanzar con determinada acción representará un beneficio para un sector particular de la sociedad en detrimento del bien común o si, por el contrario, su intervención promoverá a este último sobre intereses particulares.

Para lograr los objetivos planteados en cualquier política, el Estado cuenta con un conjunto de *instrumentos* (entrega de bienes y prestación de servicios; transferencias dinerarias; construcción de consensos estratégicos; inversión pública y establecimiento de marcos regulatorios) que le permiten elaborar e implementar respuestas al problema instalado. Según la particular combinación que produzca entre ellos, se configura un determinado perfil de intervención.



De esta manera, se constituye una variedad de acciones estatales que las instituciones públicas entregan al ámbito externo —ya sea a la sociedad u otra organización del sector público— para transformar la realidad. Desde la perspectiva asumida, es a partir de la acción estatal que se crea valor público. Por tal motivo, la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional (SSFI) decidió trabajar sobre la base del concepto de **acción estatal** (Castellani y De Anchorena, 2021), que enfoca las políticas públicas desde el plano de las realizaciones. Según su anexo i, la Decisión Administrativa 1926/2020, se entiende por *acción estatal* a las intervenciones del Estado que se expresan bajo la forma de políticas públicas, que impactan y transforman la realidad.

No obstante, la clasificación precedente es exclusivamente teórica, motivo por el cual, en la práctica, cada uno de los instrumentos son difíciles de identificar. Además, cualquier política pública emplea esas herramientas con el fin de alcanzar los resultados e impactos esperados. Entonces, aunque

... algunas políticas pueden ser esencialmente regulatorias, otras primordialmente prestacionales (...), pero todas son una combinación específica de estos cuatro tipos de instrumentos en los que se pueden clasificar las acciones que el Estado lleva a cabo en los procesos de agregación de valor público (Sotelo Maciel, 2016, p. 4).

Esta clasificación de la intervención estatal es retomada por Sotelo Maciel (2016) en el Modelo de Agregación de Valor Público (MAVP) que ostenta la virtud de simplificar, sin resignar rigurosidad, las actividades que despliega el Estado cuando emprende una política pública. El Modelo propone cuatro dimensiones: 1) *producción*, 2) *distribución*, 3) *orientación estratégica* y 4) *regulación*. En palabras de su autor: «se trata de un modelo descriptivo que ayuda a entender y, en alguna medida, a “descubrir” las políticas públicas» (p. 3). De esta manera, deja en evidencia que el verdadero sentido de la acción estatal es la transformación de cierto aspecto de la realidad social en una dirección específica.

En primer lugar, la dimensión de *producción* se enfoca en la capacidad de una serie de instituciones públicas de canalizar recursos (económico-financieros) con el fin de generar productos (bienes o servicios) que llegana la población. Los más comunes son el transporte, la educación, la salud, la justicia y la seguridad. En una palabra, servicios constitutivos del Estado, aunque en algunos casos pueden ser delegados a la gestión privada.



En segundo lugar, se hace referencia a la *distribución* que se puede efectuar mediante transferencias dinerarias directas (como subsidios, asignaciones, pensiones, etc.) o indirectas. En ambos casos, si bien el Estado no crea bienes concretos, por ese motivo no se desacredita su rol de formular e implementar una política pública para resolver cierta demanda. En especial, la dimensión de distribución se encuentra estrechamente ligada a las políticas impositivas.

En tercer lugar, otro aspecto fundamental que destaca Sotelo Maciel es la *orientación estratégica*. Aquí, el plano que se pone de relieve sobre la intervención del Estado en la sociedad es que sus acciones, sus políticas no pretenden solucionar los problemas públicos mediante nociones estrictamente técnicas. Se descarta la idea de una gestión exclusivamente tecnocrática, que no significa abandonar una mirada experta sobre cada aspecto que lo requiera; por el contrario, la propuesta técnica viene luego de la «racionalización» política, que es canalizada a través de un discurso y legitimada (o no) por la sociedad. Las respuestas técnicas que disponen de medios para ciertos fines, emergen detrás de un conjunto de valores y principios políticos (independientemente de si estos han sido explicitados o no).

En cuarto lugar, la *regulación*, consiste en establecer las «reglas de juego». Atañe a las decisiones específicas que adopta el Estado con la intención de incidir y orientar el comportamiento de empresas y sectores sociales para alcanzar los objetivos propuestos en sus políticas. Una característica importante de esta dimensión es que contempla las distintas acciones que despliegan las instituciones estatales para influir en el comportamiento de las/os ciudadanas/os y organizaciones, y las clasifica. Así, se encuentran aquellas que interceden por medios *coercitivos* —vinculadas a normas que pautan comportamientos en sentido estricto y de manera coactiva y permanente—; y otras que apelan a mecanismos *persuasivos* —que refieren a principios orientadores de los comportamientos—. Ambas fijan reglas de juego, ya sea a través de instrumentos formales o informales (Sotelo Maciel, 2016). En este sentido, la presente selección de políticas públicas en materia de ética, integridad y transparencia, debe leerse desde el marco de la dimensión regulatoria (en cualquiera de sus dos categorías). Específicamente, como *productos* que surgen de las *capacidades* relacionales porque estas «remiten al nivel de la gestión del aparato estatal», que operan más en un plano interno con la finalidad de lograr «organismos ordenados» (SSFI, 2022, p. 17).



De allí que entre sus dimensiones incluya la *cultura organizacional*, que incide en los valores de ética pública, integridad y transparencia de un organismo; y también abarque la dimensión *reglas de juego*, que apunta la claridad e integralidad de las normas que orientan la acción de cada dependencia, las cuales incluyen a la integridad y transparencia. Por tal motivo, la producción de guías, manuales o asistencias técnicas que tengan como destinatarias a la sociedad o las instituciones públicas son factibles de considerar como acciones de regulación³.

Sobre la base de las categorías presentadas, la Dirección Nacional de Integridad y Transparencia (DNlyT) desarrolla una política de prevención de la corrupción, de la captura de la decisión pública y un control de potenciales situaciones de conflicto de intereses, que no se reduce exclusivamente a medidas de carácter coercitivo (sanciones, prohibiciones, etc.). Por ese motivo, se ha asumido abordar la ética pública, la integridad y la transparencia con una mirada ampliada, integral y relacional, a través de estrategias no solo de control y sanción de acciones indebidas, sino también de promoción de políticas preventivas y de persuasión, como promover el desarrollo de una cultura organizacional que favorezca la promoción de los valores y principios que deben orientar la conducta y ética de los agentes, y que ubiquen a la integridad y la transparencia como dimensiones constitutivas de la gestión de las políticas públicas (SSFI, 2021a).

En este sentido, es importante remarcar que trabajar a partir del modelo de agregación de valor público no solo permite analizar la acción estatal e identificar las debilidades, sino también las oportunidades para mejorar la intervención estatal. Además, desde esta mirada, permite integrar la dimensión ética de la gestión pública y sus dispositivos de integridad y transparencia.

³ Corresponde aclarar que, si bien se pone el acento sobre las *capacidades relacionales*, estas no pueden escindirse en su funcionamiento concreto de otros tipos de capacidades. Suponer que es factible lograr una administración pública eficiente solo sobre la base de criterios técnicos (capacidades burocráticas), separados de la acción política (capacidades político-estratégicas), expresa una visión obsoleta. Lograr políticas públicas de calidad exige la participación y la articulación de estos tres tipos de capacidades mencionados (De Anchorena, 2020).



2. Antecedentes de buenas prácticas

Como punto de partida, se realizó una exploración bibliográfica en los niveles internacional, regional y local para identificar qué estudios o investigaciones existían sobre la temática. En el proceso, se intercambiaron distintas palabras clave como «buenas prácticas», «ética», «transparencia», «integridad» en la Argentina, América Latina y a nivel internacional, sin recorte temporal. El resultado demostró una vacancia en el tema específico, aunque se rescata cierta literatura.

Griner y Zovatto (2004) mencionan que, a pesar del «exceso» de legislación, los efectos reales de las *buenas prácticas* son limitados. Es decir, más allá de la existencia de buenas normas, falta aplicarlas o, al menos, hacerlas respetar. Asimismo, sostienen que es crucial que las/os ciudadanas/os exijan a sus dirigentes prácticas transparentes, por lo que debe haber un cambio en la cultura política ciudadana, así como también en la de las/os líderes políticos/os. Por último, se destaca como conclusión que sin voluntad política es poco factible modernizar el sistema de partidos, pero sin control ciudadano y de otros organismos estatales, alcanzar una gestión de gobierno transparente resulta una quimera.

El otro resultado que arrojó la búsqueda bibliográfica fue un texto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2017) que se titula *Buenas prácticas de transparencia y participación ciudadana en los poderes legislativos de las Américas*. De este trabajo es importante recuperar que las buenas prácticas de transparencia y participación ciudadana deben ser herramientas continuas en el tiempo. Aquellas que persistan son las que han demostrado ser eficientes y eficaces, y también obtuvieron resultados positivos de acuerdo con los diagnósticos. A su vez, en el documento se considera que los organismos deben tener un papel activo en la evaluación de los resultados de las buenas prácticas adoptadas, para que puedan constatar si las reformas o las nuevas medidas logran los resultados esperados. En otras palabras, se considera que la implementación de las reformas debe ser constantemente monitoreada mediante el uso de múltiples indicadores de desempeño.



Asimismo, en el libro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2004) se propone crear un marco práctico de referencia para revisar las soluciones existentes y modernizar los mecanismos en línea con las buenas prácticas en los países de la OCDE.

Para la elaboración de políticas públicas, se puede considerar el marco de las buenas prácticas al desarrollar opciones para la implementación y la aplicación de instrumentos y medidas. La implementación de buenas prácticas aborda aspectos estratégicos para la gestión de un sistema que también propicia una estructura para desarrollar políticas y prácticas coherentes e integrales. En este documento se seleccionaron ciertos elementos de buenas prácticas para dar ejemplos concretos de opciones que podrían considerarse como puntos de referencia. Los elementos encontrados serán un punto de partida para delinear alternativas como puntos de referencia valiosos, compartir experiencias y lecciones aprendidas.

En conclusión, según recomiendan organismos internacionales, como la OCDE y el PNUD, entre otros, las *buenas prácticas* brindan un insumo que, al momento de enfrentar un problema que requiere diseñar una política pública para solucionarlo, aporte ideas y perspectivas, pero de ninguna manera soluciones listas para aplicar. A partir de una experiencia positiva de otro país, se puede tomar la idea general o elementos de la medida en cuestión para, a partir de este punto, iniciar la planificación (Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, 2021a).



3. Principales paradigmas de buenas prácticas a nivel internacional

Los paradigmas vigentes a nivel internacional proponen abordar la integridad, la transparencia y la ética pública con una mirada *compleja, integral y relacional*, mediante estrategias de control y sanción de acciones indebidas, como así también a través de la promoción de políticas preventivas y de construcción de una cultura organizacional. Es decir, según las dos dimensiones de *regulación* mencionadas. Desarrollar políticas que favorezcan la promoción de los valores y principios que deben orientar la conducta y la ética de las/os agentes, en donde se ubique en el centro la integridad y la transparencia como parte de dimensiones constitutivas de la gestión de las políticas públicas.

Las buenas prácticas relevadas se clasificaron en tres categorías: *integridad, transparencia y ética pública*. Respecto de la **integridad**, se incluyeron experiencias que regulan la práctica de *lobby* y normativas relacionadas con el conflicto de intereses, así como iniciativas que promuevan un rol activo de los individuos (sean funcionarias/os públicas/os o ciudadanas/os), en la defensa del interés público, como mecanismos de control o para fomentar la adhesión a valores éticos comunes (premios, liderazgo, etc.).

Luego, en cuanto a la **transparencia**, se incorporaron buenas prácticas relacionadas con el acceso a la información pública y la rendición de cuentas por parte de instituciones del Estado. En ambos ejes se ponderó la búsqueda de apertura y disponibilidad de información en una variedad de temas (observatorios, registro de obsequios, campañas públicas, etc.) que promuevan la interacción entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado a partir de una comunicación activa y comprensible.

Por último, en relación con la **ética pública**, fueron tomadas en consideración experiencias en materia de marcos normativos, la elaboración de guías o manuales para orientación de la conducta que coadyuven a tomar decisiones favorables al interés público ante situaciones conflictivas.

En total fueron seleccionadas 33 buenas prácticas que corresponden a 19 países (Anexo), de las cuales 17 son de *integridad*, 6 de *transparencia* y 10 de *ética pública*.



Para sistematizarlas, se decidió tomar como eje transversal el nivel de implementación: *nivel estatal* o *sectorial*, sea por organismo o ministerio. Así, quedaron diferenciadas 21 buenas prácticas factibles de aplicar a nivel de Estado, 6 a nivel de organismo particular, mientras que las otras 6 son viables en cualquiera de los dos niveles, aunque son factibles de ser modificadas según el plan de ejecución diseñado para tal fin (Cuadro 1).

Cuadro 1. Buenas prácticas en materia de integridad, transparencia y ética pública de alcance internacional según su nivel de implementación

	Nivel de implementación			Total por categoría
	Estatal	Sectorial	Estatal y/o sectorial	
Integridad	14	2	1	17
Transparencia	3	3	-	6
Ética pública	4	1	5	10
Total según nivel de implementación	21	6	6	33

Fuente: Elaboración propia (2022).



4. Buenas prácticas internacionales en materia de integridad

A continuación, presentaremos la categoría **integridad** (Anexo 1) a nivel estatal, donde se encuentran las prácticas que definen y regulan el *lobby*, y que también prescriben los tiempos de enfriamiento y declaración de planes futuros a las/os funcionarias/os. Además, se encuentran proyectos para evaluar los liderazgos éticos, las evaluaciones de desempeño de políticas públicas y las campañas dirigidas a toda la sociedad en su conjunto. A nivel sectorial, aparecen propuestas para estimular el registro de obsequios y promover la denuncia por parte de agentes públicos en caso de percibir incumplimiento de deberes en su sector.

Uno de los desafíos fundamentales de las medidas seleccionadas consiste, por un lado, en articularlas en una estrategia conjunta que abarque en el ámbito de las acciones desde la capacitación y la participación hasta la evaluación y las sanciones. Por el otro, en relación con los actores, deben incluir a las/os funcionarias/os de alta jerarquía, al personal y a los distintos sectores de la sociedad civil; pero no solo como participantes aisladas/os, sino, principalmente, con especial atención en los espacios de interacción público-privada.

Justamente, sobre estos momentos de interacción, hace varios años que se ha comenzado a trabajar mediante la evaluación de riesgos de integridad a nivel internacional. Si se tiene en cuenta que *riesgo*, según la definición que brinda la Real Academia Española, es la «contingencia o proximidad de un daño», el *riesgo de integridad* debe entenderse como «la probabilidad de ocurrencia de un hecho tal que el interés público quedaría relegado a un interés privado, lo que genera un potencial impacto negativo para el organismo». Una adecuada gestión de los riesgos de integridad se enfoca en los riesgos inherentes al organismo y constituye una herramienta que resulta útil para «prevenir la comisión de delitos, ejercer la supervisión y control, y fortalecer una cultura de integridad dentro del organismo» (Resolución 27/2018). Sus objetivos consisten en evaluar la eficacia y la eficiencia de los controles vigentes, definir un plan de mitigación para los riesgos residuales y evaluar los resultados de las acciones tomadas para ajustar lo que resulte pertinente.



Tal es la importancia que se le otorga a este procedimiento a nivel internacional que la ONU, a través de su Oficina contra la Droga y el Delito (UNODC), sugiere a los Estados que implementen «sistemas efectivos y eficientes para la gestión y control interno», ya que

La evaluación de riesgos de corrupción es una herramienta sistemática que puede ser utilizada por organizaciones públicas para identificar vulnerabilidades a corrupción en sus operatorias, e instrumentar estrategias eficientes, efectivas en términos de costo, para mitigar esas vulnerabilidades y riesgos (ONU, 2020, p. 1).

Sin embargo, estos análisis no deben limitarse a aquellos que surgen de la normativa vigente. Por eso, se requiere analizar de dónde es factible que surjan riesgos contra la integridad en cada organismo en particular. Entonces, en primer lugar, corresponde dirigir la atención a las acciones y las funciones inherentes del organismo, a su entorno y también a atender el nivel y los tipos de interacciones con el sector privado, además de la normativa vigente.

El entorno y las interacciones entre el sector público y el privado merecen un capítulo aparte. Como informa la OCDE: «Gran cantidad de países están prestando mucha atención al desarrollo de sistemas y herramientas de integridad para mitigar riesgos, especialmente en lo referido a los conflictos de intereses en sus distintas manifestaciones» (2019b, p. 142). Por lo tanto, la gestión de riesgos debe ir acompañada de una batería de medidas, como la adopción de períodos de carencia, el establecimiento de órganos de asesoramiento y la implementación de sanciones proporcionadas y disuasorias (OCDE, 2015). Sin embargo, aunque las regulaciones para el empleo pospúblico han logrado un amplio desarrollo (algunos ejemplos se pueden observar en el Anexo 2), no se deben desestimar las restricciones para el ingreso a la función pública. Hacia 2015, al menos siete países miembros de la OCDE contaban con restricciones para el acceso a un cargo en el Estado, tanto para empleadas/os del sector privado como lobistas (OCDE, 2015). En este sentido, Transparencia Internacional advierte en un documento de trabajo que

El nombramiento de ejecutivos de empresas para ocupar cargos públicos y puestos claves en el gobierno abre la posibilidad de que la elaboración de políticas y la aplicación de las normas se inclinen hacia el sector empresarial para darle ventajas (2010, p. 2).



Esta posibilidad de una influencia directa de las demandas de un sector económico sobre las políticas públicas a través del nombramiento de exdirectivos/os en cargos públicos —fenómeno que puede convertirse fácilmente en captura del Estado— motivó a Estados Unidos a emitir un decreto mediante el cual prohibía a todas/os las/os funcionarias/os a intervenir en temas relacionados directamente con sus anteriores empleadoras/es o clientas/es, durante un plazo de dos años desde su nombramiento⁴.

Por estas razones, además de actualizar una normativa para fijar períodos de carencia previo y posterior junto con restricciones precisas, se requiere trabajar en un programa de integridad que se sirva de buenas prácticas internacionales como ejemplo. Además, que implemente un enfoque basado en riesgos de integridad que permita evaluar el estado actual de una organización, identificar riesgos de integridad específicos, contar con una medición relativamente objetiva de la efectividad de sus controles, poder diseñar e implementar controles únicamente sobre los procesos clave, y no perder efectividad y eficiencia en el desarrollo de sus objetivos.

4 En uno de sus primeros actos oficiales, el entonces presidente de Estados Unidos, Barack Obama, emitió una *Executive Order* en la que estableció nuevas pautas éticas a las/os funcionarias/os designadas/os a partir del 20 de enero de 2009. La norma exigía firmar un compromiso en el cual se impide al personal aceptar obsequios y organizaciones de cabildeo. Además, impuso un período de dos años de prohibición para trabajar en asuntos de la Administración que estén directa y sustancialmente relacionados con su anterior empleador/a o clientas/es. Por último, también amplió el alcance de las restricciones actuales de «puerta giratoria» de salida. Para más información, ingresar a: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?q=dc786b67-ec61-45af-834f-50115ad70979>



5. Buenas prácticas internacionales en materia de transparencia

Respecto a la categoría **transparencia** (Anexo 2), en la dimensión estatal se destacan los portales de acceso a gran cantidad de información sobre temas sensibles como *lobby*, patrimonios y sanciones ante hechos de corrupción, así como la implementación de observatorios estatales sobre integridad y transparencia. Mientras que en las prácticas en el nivel sectorial se han registrado estrategias para asistir a las/os agentes a resolver situaciones complejas que afecten la ética pública.

Sin lugar a dudas, actualmente, la transparencia en la gestión pública es considerada a nivel internacional como un mecanismo indispensable. Existe consenso sobre el hecho de que incorporar mecanismos de transparencia transversales a las distintas acciones que lleva adelante el Estado y en las políticas públicas contribuye a fortalecer las capacidades estatales. Pero la transparencia no constituye un fin en sí mismo, sino que refiere a que el Estado brinde información sobre las políticas públicas que implementa, sobre sus decisiones, actividades, planes de acción y sus fuentes de datos de forma completa, abierta, oportuna, de fácil acceso y gratuita.

El concepto de *transparencia* se apoya en dos pilares fundamentales: garantizar el acceso a la información pública y promover instrumentos de rendición de cuentas. Es decir, por un lado, se espera que el Estado brinde información sobre su accionar ante la solicitud de la ciudadanía, por otro, que publique datos sobre el destino de los recursos públicos y comunique información indispensable para promover, proteger y garantizar los derechos.

En relación con la primera, la información pública, se define como todo tipo de información que haya sido generada, obtenida o financiada con fondos públicos y que se encuentre en poder o custodia del Estado, en cualquier formato o soporte. El derecho al acceso a este tipo de información se encuentra garantizado por la Ley 27.275, cuyo objeto es promover la participación ciudadana y la transparencia de la gestión pública. Sin embargo, como puede observarse en el Anexo 2, la normativa requiere ser reforzada con acciones específicas de distintos sectores u organismos.



Al respecto, como trasfondo de los ejemplos seleccionados, se percibe que esas acciones requieren contar con organismos activos en la presentación de bienes, servicios, regulaciones, transferencias y acciones estatales como información pública; crear facilidades para acceder al derecho de la información; y generar sistemas de información integrados. También resulta de vital importancia promover la participación social de la ciudadanía en la planificación, la gestión y el control de la acción estatal a través de la apertura de espacios comunes que favorezcan el intercambio.

En cuanto al segundo aspecto de la *transparencia*, que es la rendición de cuentas, se la puede definir como la acción periódica del Estado de brindar información sobre el uso de los recursos y la planificación de la gestión, con el fin de garantizar a la ciudadanía el derecho de obtener información sobre los asuntos públicos y profundizar el ejercicio de la democracia de manera íntegra y accesible.

La finalidad de la rendición apunta a hacer visible el uso de los recursos públicos como ámbito de legitimación del financiamiento de las políticas públicas y como método de prevención de los delitos contra la administración pública. De esta manera, se pretende dar respuesta a la preocupación de la ciudadanía sobre la eficiencia y la eficacia de la inversión pública.

Aunque ambas dimensiones se pueden distinguir analíticamente, tanto el acceso a la información pública como la rendición de cuentas se encuentran estrechamente vinculadas, como sucede en los observatorios públicos, en el acceso a declaraciones juradas, en los indicadores que permiten controlar el destino de los fondos públicos y en los distintos mecanismos para regular las prácticas de *lobby*.



6. Buenas prácticas internacionales en materia de ética pública

En lo que corresponde a la categoría **ética pública** (Anexo 3), se destacan las adaptaciones de los códigos de ética a una cantidad de principios recordables junto con la elaboración de acrónimos para facilitar su memorización. También se rescatan la realización de interconsultas entre las/os agentes para dar recomendaciones y la incorporación a la enseñanza oficial de contenidos sobre ética e integridad.

Si bien el abanico de medidas seleccionadas en materia de ética, tanto de nivel estatal como sectorial, presenta una gran diversidad de propuestas —que van desde códigos de conducta a encuestas, pasando por unidades u oficinas especiales—, desde una perspectiva amplia se pueden considerar como mecanismos para promover una cultura organizacional.

La cultura organizacional abierta se erige sobre una comunicación clara y el compromiso con los valores organizacionales, y crea un ambiente seguro y alentador para que las/os empleadas/os públicas/os puedan sentirse libres para manifestar sus preocupaciones, discutir libremente dilemas éticos, situaciones de conflicto de intereses y otras preocupaciones de ética o integridad.

Además de impulsar mecanismos para una comunicación clara y canales de retroalimentación que permitan a los organismos recolectar respuestas sobre cómo se están desempeñando en relación con sus políticas y valores, estas acciones ayudan a identificar dónde existen riesgos o faltas contra la ética y dirigir recursos de manera acorde.

La comunicación clara y los canales de retroalimentación permiten que los organismos reúnan información sobre su desempeño, ayudan a encontrar los puntos específicos donde podrían existir irregularidades éticas y, así, canalizar sus recursos en esa dirección.

En resumen, una cultura organizacional que invita a la comunicación abierta tiene dos elementos que se respaldan mutuamente: un liderazgo comprometido con proveer asistencia y consejos oportunos para resolver los asuntos relevantes; y un personal con la confianza suficiente para elevar dudas y preocupaciones sobre cuestiones éticas donde las detecten.



Conclusiones

La integridad en el ejercicio de la función pública refiere al cumplimiento de valores éticos, principios y normas destinadas a proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados. Desde la Secretaría de Gestión y Empleo Público se abordan estos conceptos con un enfoque amplio e integral que reconoce la existencia de una dimensión ética que guíe el accionar estatal. En otras palabras, su «deber ser». Como menciona García Delgado (2019), en la búsqueda de una sociedad con más calidad de vida, justicia y sustentabilidad, hay que tener un Estado que pueda establecer los objetivos públicos por sobre los intereses privados para ordenar, regular y transparentar su relación con la sociedad.

Este documento ha sido realizado con el propósito de identificar buenas prácticas internacionales en integridad, transparencia y ética pública con la expectativa de que este material funcione como punto de partida para que, desde cualquier organismo de la Administración Pública Nacional (APN) o provincial, se pueda reflexionar sobre sus prácticas habituales en estas materias como aspectos fundantes de la gestión estatal. La importancia de abordar diferentes dimensiones de estos aspectos y recuperar su vital trascendencia pretende no solo garantizar una respuesta efectiva y eficaz, sino también sentar las bases éticas de un Estado solidario que procure el desarrollo nacional federal con justicia social.

El trabajo se dirige simultáneamente a las/os funcionarios/as con cargo jerárquico y a las/os agentes que, cotidianamente, se dedican con esmero y perseverancia a mejorar la calidad de las prestaciones del Estado, con el fin de que conozcan ciertos derechos, obligaciones y experiencias que en otros países han redituado en la eficacia y la eficiencia del accionar estatal.



Los estudios que problematizan los temas aquí tratados y cómo abordarlos desde la gestión estatal para lograr impactos positivos son escasos. Por un lado, las investigaciones académicas analizan casos, pero en un registro conceptual o de abstracción que no permite extraer aplicaciones prácticas. Por otro lado, la mayoría de las recomendaciones concretas para implementar en la gestión pública se concentran en producciones de organismos internacionales (como la OCDE) que, a pesar de trazar comparaciones y ofrecer información valiosa, se posicionan en una perspectiva más tradicional y normativa, orientada hacia países industrializados con diferente grado de desarrollo de sus capacidades estatales.

Las propuestas aquí seleccionadas, más allá de que invitan a identificar cuál/es puede/n morigerar riesgos o amenazas de algún organismo en particular, se enmarcan en la propuesta de trabajo de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, que consiste en implementarlas no de manera aislada, sino como aportes específicos para el fortalecimiento de las capacidades estatales de los países de ingreso medio, como la Argentina. Esta decisión tiene como objetivo garantizar la efectividad de las políticas públicas y replantear muchos de los lugares comunes que el discurso hegemónico ha impuesto, en particular respecto al papel del Estado y de los mercados. Desde este enfoque, las dificultades que atraviesa la ética pública suelen entenderse de manera unilateral como una irrefrenable tendencia del funcionariado público a transgredir las normas y leyes según su interés personal. Sin embargo, como demuestra Pereyra (2013), esta mirada focalizada y peyorativa sobre quienes ejercen la función pública no es neutral, sino que es producto de una construcción histórica que, preponderantemente, ha intentado asociar la ineficacia, la ineficiencia y la corrupción a características intrínsecas a lo estatal; y cuya contrapartida necesaria radica en enaltecer las virtudes del sector privado, lo que promueve la privatización de servicios públicos, la desregulación estatal y el traspaso de la mayor cantidad de funciones públicas al mercado.

Para contrarrestar el sentido de un paradigma que se apoya en un modelo de Estado mínimo, la selección de buenas prácticas en este trabajo se orientó según la dimensión de *regulación* del MAVP. De esta manera, se incluyeron propuestas de políticas públicas de control y sanción sobre el funcionariado, pero sin descuidar el accionar del empresariado. Además, se otorgó una gran importancia a medidas «persuasivas» que promuevan valores y principios éticos.



En primer lugar, avanzar en transformaciones positivas en estos temas no requiere «necesariamente» de extensos períodos de tiempo ni la intervención de los órganos máximos de la democracia, por ejemplo, el Congreso nacional. Muchas de las propuestas se eligieron considerando que pueden materializarse en el nivel ministerial o en el de organismos autónomos, y, por lo tanto, no demandan extensos, complejos y costosos procesos administrativos. Los códigos de ética constituyen un caso demostrativo al respecto. Independientemente del Código de Ética de la Función Pública (Decreto 41/1999) que rige para la APN, se sugiere que cada institución cuente con uno propio y que designe una cantidad de principios acotados que guarden coherencia con las funciones desempeñadas. Al respecto, la DNlyT trabajó para impulsar esta propuesta y desarrolló un canal de asistencia técnica por el que se analizan las características del organismo y, a partir de ahí, se confeccionan una serie de recomendaciones sobre la estructura y el contenido.

En segundo lugar, una problemática que atraviesa todo el trabajo consiste en la circulación público-privada de agentes, ya que sobre este telón de fondo se teje una innumerable cantidad de riesgos para el Estado, que abarca desde los conflictos de intereses, el *lobby*, la colusión público-privada, hasta la captura de la decisión pública (Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, 2021a). Aunque el interpasaje de individuos entre el sector público y el privado, así como el contacto y la articulación entre el Estado y el privado, son fenómenos frecuentes y hasta cierto punto necesarios, independientemente de las vías por las cuales transcurra y los mecanismos de prevención y regulación aplicables, conlleva la circulación de las ideologías y creencias que, mayoritariamente, transitan en el sentido hacia el sector público. Consecuentemente, su resultado es alimentar la hegemonía cultural respecto de la mirada peyorativa que se tiene sobre el Estado y su personal.

Enfrentar estas amenazas requiere un sólido compromiso de la gestión de gobierno que desarrolle herramientas para promover una cultura organizacional basada en principios éticos, sin descuidar la constante jerarquización de la carrera administrativa y la revalorización del empleo público. El fortalecimiento de una cultura que revalorice el papel del Estado, promueva la identificación de las/os agentes con los objetivos de la gestión pública y estreche el compromiso con la persecución del interés general



puede operar como una capacidad estatal con suficiente potencia para poner en valor el rol del Estado y orientar su gestión bajo los principios de una ética de la responsabilidad, la solidaridad y el compromiso.

En tercer lugar, es menester que las experiencias internacionales aquí recuperadas no sean leídas como instrumentos aislados, sino que aquellas en las que se vislumbra una propuesta positiva se enmarquen en el camino del fortalecimiento de las capacidades estatales del organismo. Las **capacidades estatales** constituyen un conjunto de atributos que están orientados a la consecución de una meta, es decir, son aptitudes del Estado necesarias para el logro de objetivos, pero que no deben ser confundidas con estos. En otras palabras, las capacidades son los medios (entendidos como aptitudes o recursos) disponibles para obtener los resultados e impactos establecidos en una política pública. Según Bertranou (2015), estas no se ven en los resultados, sino en la presencia de condiciones para su logro. Una definición clásica concibe las *capacidades estatales* como «la habilidad de las agencias estatales para realizar tareas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad» (Hilderbrand y Grindle, 1995, p. 445).

Vale aclarar que, en este sentido, la DNlyT, en relación con el cumplimiento de su objetivo de contribuir al fortalecimiento y la promoción de una cultura de integridad, desarrolla un conjunto de herramientas que van desde capacitaciones, documentos, guías, manuales, hasta encuestas, con el fin de orientar y asistir a los organismos que lo requieran.

En cuanto a la noción de *integridad*, más allá de las distintas buenas prácticas internacionales seleccionadas que ofrecen un marco para trabajar, la Dirección propone la utilización de una herramienta de *gestión de riesgos a la integridad*. Se trata de una matriz que permite evaluar los riesgos de integridad y el estado actual de la organización, ya que para elaborarla requiere relevar la normativa, acciones, procesos, responsabilidades individuales e identificar los «riesgos inherentes». Asimismo, para el caso específico de los conflictos de intereses se promueve la implementación de una metodología para prevenirlos y disminuir su potencial impacto.

El acceso a la información pública es un factor clave en la transparencia del Estado, por lo tanto, consideramos el concepto de *transparencia* desde una perspectiva integral. La Ley de Acceso a la Información Pública, junto con una comunicación institucional, permite asegurar que las/os ciudadanas/os tomen conocimiento de las acciones estatales.



En conclusión, asumir una perspectiva desde la transparencia, no es un aspecto aislado de la gestión, sino que es complementaria con los valores de integridad y responsabilidad que se derivan de la Ley de Ética en el Ejercicio de la Función Pública y el Código de Ética de la Función Pública.

En relación con el concepto de *ética pública*, algunas sugerencias para mejorar la cultura organizacional que encontramos tienen que ver con la importancia de involucrar de manera activa a las/os funcionarias/os en el diseño y la revisión del marco normativo, principalmente, para crear un conjunto compartido de valores y objetivos. Como así también capacitar a las/os funcionarias/os para que logren interiorizar principios y normas específicas que colaboren con el fortalecimiento de las capacidades estatales. Otra práctica importante tiene que ver con establecer estructuras y canales de comunicación para proveer de guía y asesoramiento oportuno para abordar y resolver problemas.

En cierta forma, este aporte constituye un insumo, tanto para la comparación de normativas y políticas públicas como para el análisis y la evaluación de diversas herramientas para la implementación local. Es fundamental ampliar sustantivamente los valores de transparencia e integridad y dotarlos de contenido real a la luz de una renovada ética pública, así como analizar si las actuales herramientas de integridad y transparencia son eficientes y suficientes ante los nuevos desafíos.

La propuesta consiste en nutrirse de las herramientas o ideas que proponen las buenas prácticas seleccionadas, con el objetivo de construir capacidades estatales desde una perspectiva dinámica suministrada por el MAVP. Esta dinámica permitiría a cada organismo adecuarse a las nuevas necesidades presentadas por la sociedad y, además, plantearse qué habilidades requiere para concretar efectivamente una acción estatal. Se trata de trabajar en pos del compromiso asumido por la SSFI de fortalecer las capacidades para garantizar la autonomía del Estado. Mediante el fortalecimiento de las capacidades estatales en materia de integridad y transparencia, nos proponemos contribuir al desarrollo de políticas públicas que orienten la dirección del Estado en función del bien común, con el fin de aportar a la construcción de un *Estado estratégico y autónomo*, capaz de conducir un proceso de desarrollo con inclusión.



Anexos

Anexo I - Buenas prácticas internacionales en materia de integridad según el nivel de implementación (estatal, sectorial y estatal/sectorial)

Nivel de implementación	Descripción
Estatal	<p>AUSTRIA: cuenta con una Ley de Lobby y de Transparencia en la Representación de Intereses (2013) que entiende a las actividades de lobby como todo contacto organizado y estructurado. Su fin es influenciar a una persona que toma decisiones en representación de un tercero, que incluye un amplio espectro de actividades, como la comunicación o el contacto con cualquier funcionaria/o y no solo las audiencias, realizadas con el fin de influenciar las decisiones y políticas públicas (OCDE, 2014).</p>
	<p>ESLOVENIA: Ley de Integridad y Prevención de la Corrupción. Se define al lobby como las actividades desarrolladas por lobistas que, en representación de grupos de interés, ejercen influencia no pública sobre las decisiones tomadas por organismos estatales y locales y por titulares de la autoridad pública con respecto a cuestiones distintas de aquellas sujetas a procedimientos judiciales y administrativos, a procedimientos ejecutados de conformidad con regulaciones de contratación pública y a procedimientos en los que los derechos y las obligaciones de las personas son decididos. El lobby significa todo contacto no público hecho entre una/un lobista y una parte sometida al lobby, a los fines de influenciar el contenido o el procedimiento para adoptar las decisiones antes mencionadas (OCDE, 2014).</p>
	<p>POLONIA: la Ley de Lobby Legislativo y Regulatorio incluye como práctica de lobby cualquier intento de influenciar en la sanción de normas o leyes. La Ley también define al lobby profesional como una actividad paga, desarrollada en representación de un tercero, con fines de garantizar que sus intereses se vean reflejados en las leyes o regulaciones propuestas o pendientes de aprobación (OCDE, 2014; 2019b).</p>
	<p>BRASIL: sanciones disciplinarias. El sitio web de la Controladoria - Geral da União (CGU) tiene una sección donde se publican los indicadores sobre sanciones disciplinarias graves a los servidores públicos del Poder Ejecutivo federal, con tablas y gráficos que muestran tendencias y comparaciones⁵.</p>

⁵ Para más información, ingresar a <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/atividade-disciplinar> y a <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/atividade-disciplinar/relatorios-de-punicoes-expulsivas/relatorios-de-punicoes-expulsivas>



Nivel de implementación	Descripción
Estatal	<p>REINO UNIDO: desarrolla campañas para promover las denuncias como responsabilidad profesional, allí donde un/a agente detecte alguna falta al código de valores del Servicio Civil, intentando quitar el estigma sobre denunciantes. Esto incluye un manual de procedimientos que la/el funcionaria/o debe seguir si detectase alguna irregularidad⁶.</p>
	<p>CANADÁ: se promueven los liderazgos éticos porque se considera que las/os altas/os servidoras/es públicas/os ejemplifican y transmiten valores con sus conductas. Se miden las capacidades de liderazgo de las/os altas/os funcionarias/os según «mantengan la integridad y el respeto». Se trata de mensurar si las/os líderes son ejemplo de prácticas éticas, profesionalismo e integridad. Se listan una serie de conductas, prácticas y ejemplos para distintas jerarquías (ministra/o, director/a, supervisor/a, etc.) de comportamiento eficaz e ineficaz para mantener la integridad y el respeto en el ámbito de trabajo⁷.</p>
	<p>MÉXICO: campañas públicas implementadas con el fin de promover y dar a conocer las conductas adecuadas ante distintas situaciones. Algunas de ellas son dirigidas al público en general y otras específicas para las/os servidoras/es públicas/os (OCDE, 2019b).</p>
	<p>NUEVA ZELANDA: publicación mediante afiches/cartelería⁸ de los estándares de integridad y conducta y valores incluidos en las normas de integridad para que lo puedan ver tanto las/os servidoras/es como las/os ciudadanas/os⁹.</p>
	<p>PAÍSES BAJOS: el folleto «Las reglas del juego de integridad» explica en términos claros y lenguaje simple las reglas a las cuales debe adherir el personal, considerando la confidencialidad, la aceptación de obsequios e invitaciones, la inversión en títulos de valores, la ocupación de otros puestos o cargos de director/a y la negociación con activos operativos (OCDE, 2019a).</p>
	<p>CANADÁ: prescribe un período de enfriamiento de un año para las/os servidoras/es públicas/os, de dos años para las/os ministras/os y de cinco años para ministras/os de gabinete con posterioridad a ocupar cargos públicos¹⁰.</p>

6 Para mayor información, ingresar a:

<https://www.ons.gov.uk/file?uri=/aboutus/transparencyandgovernance/freedomofinformationfoi/handlingofwhistleblowingconcerns/whistleblowingprocedure.pdf>

7 Para más información, acceder a: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/examples-effective-ineffective-behaviours.html>

8 Para acceder al flyer, visitar: <https://ssc.govt.nz/assets/Legacy/resources/Code-of-conduct-StateServices.pdf>

9 Para más información, ingresar a: https://ssc.govt.nz/resources/code?e200=action_viewall

10 Para más información, visitar: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/innovation/awards-recognition-special-events/public-service-award-excellence-2017-categories.html>



Nivel de implementación	Descripción
<p>Estatal</p>	<p>ESPAÑA: la Ley 3 de 2015 articula dos mecanismos de prevención de los conflictos de intereses: la declaración de bienes y derechos (que consiste en última declaración anual presentada del impuesto sobre el patrimonio o equivalente) y la presentación de una declaración de las actividades que hubieran desempeñado durante los dos años anteriores a su toma de posesión como alto cargo. Todo alto cargo, en el plazo máximo de tres meses desde su toma de posesión, debe enviar ambas declaraciones a la Oficina de Conflictos de Intereses¹¹.</p>
	<p>PORTUGAL: las/os funcionarias/os públicas/os deben declarar sus planes laborales futuros y obtener la aprobación del organismo asesor¹².</p>
	<p>NORUEGA: las decisiones tomadas sobre casos de empleo en el sector privado después del empleo público son publicadas en el portal oficial con acceso libre y son consultadas regularmente por los medios¹³.</p>
	<p>COLOMBIA: sistema de seguimiento de objetivos y de gestión por Resultados con Integridad y Transparencia de Colombia.</p> <p>El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se propone dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de los organismos públicos, con el fin de obtener y medir resultados de la implementación de políticas públicas en un marco de integridad y transparencia.</p> <p>El MIPG funciona a través de siete dimensiones: talento humano (corazón del Modelo); direccionamiento estratégico y planeación (planear); gestión con valores para resultados (hacer); evaluación de resultados (verificar y actuar); información y comunicación (dimensión transversal); gestión del conocimiento y la innovación (dimensión transversal); control interno (verificar, actuar y asegurar)¹⁴.</p>

11 Ley 3/2015, disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/03/30/3/con>

12 Para mayor información, visitar: https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Cooling_off_periods_regulating_the_revolving_door_2015.pdf

13 Ídem anterior.

14 Para mayor información, ingresar a: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>



Nivel de implementación	Descripción
Estatal	<p>COREA DEL SUR: la Comisión Anticorrupción y de Derechos Civiles (CADC) emplea dos marcos de evaluación complementarios para monitorear y evaluar la calidad de la implementación de los esfuerzos para combatir la corrupción. Evaluación de Integridad (EI) donde, una vez al año, se evalúa la integridad en todos los organismos gubernamentales a través de encuestas estandarizadas. Se le pregunta al personal de 617 organismos sobre su experiencia con la corrupción y su percepción de la misma. La encuesta también incluye a ciudadanas/os que tuvieron contacto con organismos públicos.</p> <p>Posteriormente, todas las respuestas se procesan con otra información para crear un indicador compuesto.</p> <p>La Evaluación de Iniciativa Anticorrupción (EIA) es una evaluación comparativa de las políticas de integridad en todos los organismos gubernamentales. Los organismos seleccionados para evaluación presentan un informe de rendimiento sobre su implementación de las políticas de integridad. A través de visitas in situ se verifica la información que luego es calificada por un equipo de evaluación externo. Los resultados no implican sanciones, son públicos y se utilizan para comparar el funcionamiento de distintos organismos, aunque existen recompensas por alto rendimiento a nivel institucional e individual (OCDE, 2019b).</p>
Estatal/sectorial	<p>CANADÁ: se otorga un Premio a la Excelencia en el Servicio Público, por el cual reconoce a las/os agentes que se comprometen con los valores del servicio público y aquellas/os que son ejemplo de integridad. Las/os empleadas/os públicas/os participan en la elección de las/os candidatas/os y en la votación definitiva. En 2017, el Premio se otorgó en cinco categorías: 1) carrera sobresaliente; 2) aporte ejemplar en circunstancias extraordinarias; 3) jóvenes servidoras/es públicas/os excepcionales; 4) excelencia en la profesión; 5) Premio Joan Atkinson por los valores del sector público en el ámbito laboral¹⁵.</p>
Sectorial	<p>MÉXICO: la Secretaría de la Función Pública (SFP) de México envía correos electrónicos a las/os empleados públicas/os para recordar que deben registrar los obsequios recibidos. Además, se utilizaron diferentes mensajes con el fin de determinar qué mensaje lograba mejor resultado a la hora de promover el registro de obsequios.</p> <p>Los recordatorios coadyuvan al cumplimiento de la norma, a la vez que apelar a los valores y la integridad cambia el comportamiento de manera más efectiva que amenazar con sanciones¹⁶.</p>

Fuente: Elaboración propia (2022).

¹⁵ Para mayor información, visitar:

https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Cooling_off_periods_regulating_the_revoving_door_2015.pdf

¹⁶ Para más información, visitar <https://www.gob.mx/firco/galerias/unidad-especializada-de-etica-y-de-prevencion-de-conflictos-de-interes-de-la-sfp> y <https://www.gob.mx/salud/es/articulos/unidad-de-etica-integridad-publica-y-prevencion-de-conflictos-de-intereses-207905?idiom=es>



Anexo II - Buenas prácticas internacionales en materia de transparencia según el nivel de implementación (estatal y sectorial)

Nivel de implementación	Descripción
<p>Estatal</p>	<p>CHILE: el portal Info Lobby brinda información pública sobre actividades de lobby sobre la base de distintos indicadores. Lo maneja el Consejo para la Transparencia (organismo que supervisa la implementación de la Ley de Transparencia). La información se organiza en tres grandes temas: audiencias y reuniones, viajes y donativos. Se registran, entre otros datos: destinos más frecuentes en viajes de lobby, materias registradas en audiencias de lobby, y donativos más registrados y en la «ocasión» que se entregaron. La Ley de Lobby provee una serie de obligaciones de divulgación para las/os lobistas, así como sanciones en caso de que estas no sean cumplidas¹⁷.</p>
	<p>CHILE: Ley de Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses (2016). Con el fin de prevenir y sancionar los conflictos de intereses de las autoridades y las/os funcionarias/os públicas/os, se pone a disposición de la ciudadanía la declaración de intereses y patrimonio de quienes ocupan altos cargos en la función pública. La interfaz de búsqueda presenta, además de la función de búsqueda, un resumen de todas las declaraciones disponibles según las funciones¹⁸.</p>

¹⁷ Para más información, ingresar a <https://www.infolobby.cl> y a https://www.consejotransparencia.cl/inicio_old/que-es-la-ley-de-transparencia

¹⁸ Para más información, visitar: <http://www.infoprobidad.cl>



Nivel de implementación	Descripción
<p>Estatal</p>	<p>COLOMBIA: el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción se encarga de monitorear distintas variables sobre la corrupción. Trabaja en conjunto con distintos organismos, la ciudadanía y entidades «para contribuir a elevar el nivel de transparencia en la gestión pública». El sitio web reúne información disponible sobre: 1) sanciones disciplinarias, penales y fiscales; 2) el índice de gobierno abierto y 3) el índice de desempeño fiscal.</p> <p>El Observatorio fue concebido como una herramienta a disposición de la Comisión Nacional de Moralización, y como nodo de articulación institucional y punto de convergencia de estas entidades con la sociedad civil y la comunidad. Uno de los objetivos principales del Observatorio es «elaborar y divulgar mediciones en materia de lucha contra la corrupción y promoción de la transparencia». Las mediciones se organizan en tres grandes rubros: mediciones de la secretaría de transparencia, indicadores de sanciones y mediciones institucionales.</p> <p>En el Observatorio se miden distintos tipos de objetivos logrados (porcentaje alcanzado) o de metas de distintos organismos que lo conforman. De allí que para cada indicador deben conocerse los lineamientos, funciones y metas de los distintos organismos, como así también las normativas o leyes para dar cuenta de su cumplimiento, por ejemplo, cantidad de denuncias presentadas o condenas sobre tal o cual infracción.</p> <p>Por su parte, la Comisión Nacional de Moralización es un organismo especial encabezado por el presidente de la República e integrado por las principales autoridades de los tres poderes estatales, que se encarga de coordinar el intercambio de información en materia de lucha contra la corrupción, establecer los indicadores de eficacia, eficiencia y transparencia obligatorios para la administración pública y los mecanismos de divulgación, y orientar y coordinar la realización de actividades pedagógicas e informativas sobre temas asociados con la ética y la moral públicas, los deberes y las responsabilidades en la función pública¹⁹.</p>

¹⁹ Para más información, visitar: <http://anticorrupcion.gov.co>



Nivel de implementación	Descripción
Sectorial	<p>IRLANDA: sitio web²⁰ para brindar información útil acerca de cómo determinar si una actividad constituye lobby de acuerdo a la ley. La principal herramienta se trata del «Test de las tres etapas»²¹, mediante el cual se presta orientación al/a servidor/a público/a ante una situación que considere incierta. Además, el portal cuenta con otras dos funciones destacadas. Por un lado, aquellas personas que sean lobistas deben registrarse desde un enlace allí mismo. Por otro, también se puede acceder a la Regulation of Lobbying Act 2015, que cuenta con información clara y un resumen sobre la Ley de Lobby²².</p>
	<p>PAÍSES BAJOS: monitoreo de integridad en la Administración Pública. Desde 2004, el Ministerio del Interior de los Países Bajos observa periódicamente el estado de la integridad en el sector público. A este fin, son encuestadas/os quienes detentan cargos políticos, secretarías/os generales, directoras/es y servidoras/es públicas/os del gobierno central, las provincias y las municipalidades, mediante el empleo métodos mixtos, entre ellos, encuestas en línea de muestras a gran escala y entrevistas en profundidad.</p> <p>El Monitoreo de Integridad apoya a las/os responsables de formular políticas en cuanto al diseño, la implementación y la comunicación de las políticas de integridad. Los resultados de cada monitoreo se informan al Parlamento. Mediante el análisis de las curvas de monitoreo se pueden establecer diagnósticos y otorgar prioridades en las acciones de lucha contra la corrupción o plantear modificaciones en las políticas²³.</p>

²⁰ Para ingresar al sitio, visitar: www.lobbying.ie

²¹ Para más información, ingresar a: <https://www.lobbying.ie/help-resources/information-for-lobbyists/am-i-lobbying>

²² Regulation of Lobbying Act disponible en: <https://www.lobbying.ie/help-resources/information-for-lobbyists/quick-guide-to-the-act/>

²³ Fuentes: Presentación de Marja van der Werf (Ministra del Interior y Relaciones del Reino de los Países Bajos) en la reunión de trabajo de Funcionarios Públicos de Integridad de alto rango (SPIO por su sigla en inglés) (28 de marzo de 2017, París). Lamboo, T. y De Jong, J. (2016). "Monitoring Integrity. The Development of an integral Integrity monitor for Public Administration in the Netherlands." En Hoekstra, A. y Huberts, L. W. J. C. (eds.), *Integrity Management in the Public Sector. The Dutch Approach*. Vrije Universiteit Amsterdam.

Nivel de implementación	Descripción
Sectorial	<p>REINO UNIDO: estrategia sectorial para la lucha contra la corrupción, llevada adelante por un grupo de organismos, focaliza en pocas prioridades con objetivos precisos. La estrategia se basa en cuatro enfoques: proteger contra la corrupción, construyendo organizaciones abiertas y resilientes en los sectores público y privado; evitar que las personas incurran en corrupción, fortaleciendo la integridad profesional; perseguir y castigar a las/os corruptas/os, fortaleciendo la capacidad de las autoridades de aplicación, la justicia penal y los organismos supervisores para investigar, procesar y sancionar a quienes violan la ley; y reducir el impacto de la corrupción en donde ocurra, incluyendo resarcir la injusticia causada por la corrupción.</p> <p>Esta estrategia es una planificación a largo plazo que busca coordinar esfuerzos del gobierno en la lucha contra la corrupción con los de la sociedad civil, el sector privado y las autoridades de aplicación²⁴.</p>

Fuente: Elaboración propia (2022).

Anexo III - Buenas prácticas internacionales en materia de ética pública según el nivel de implementación (estatal, sectorial y estatal/sectorial)

Nivel de implementación	Descripción
Estatal	<p>AUSTRIA: jornadas de capacitación para estudiantes de 14 a 18 años. La Oficina Federal Anticorrupción (BAK) de Austria provee a las/os estudiantes formación anticorrupción de dos maneras: un evento anticorrupción y un taller anticorrupción, brindado por un grupo interdisciplinario de especialistas. Consta de ocho unidades de una hora cátedra de duración (45 minutos). Los contenidos incluyen desde exposiciones tradicionales, juegos de rol en el cual mezclan a las divisiones y edades, cuestionarios, discusiones, charlas con un/a investigador/a de corrupción y evaluaciones; y apunta a que adquieran habilidades para reconocer y prevenir la corrupción, y prácticas y conductas éticas para su vida como ciudadanas/os y profesionales²⁵.</p> <p>ESTADOS UNIDOS: para la elaboración del Employee Standards of Conduct, se abrieron las normas de conducta propuestas a comentarios y se incluyeron las respuestas a los comentarios en el preámbulo de la reglamentación definitiva que explicaban por qué las sugerencias se aceptaron o se rechazaron (Gilman, 2015).</p>

24 Para más información, ingresar a: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-anti-corruption-strategy-2017-to-2022>

25 Para más información, acceder a: https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup4/2013-August-26-28/Presentations/Austria_Meixner_Anti-Corruption_Training_2.pdf



Nivel de implementación	Descripción
<p>Estatal</p>	<p>FRANCIA: sistema de declaraciones juradas y comisión de ética que monitorea todos los casos individuales y evalúa los casos de funcionarios/os que abandonan el sector público. Desde 1988, las/os servidoras/es públicas/os franceses están obligadas/os a declarar su patrimonio para evitar el enriquecimiento ilícito. Hasta finales de 2013, la Comisión de Transparencia Financiera en la Política tenía a su cargo controlar esas declaraciones.</p> <p>A raíz de varios escándalos, se creó la Autoridad Superior para la Transparencia en la Vida Pública (HATVP es su sigla en francés) con facultades legales más amplias para asegurar una auditoría eficaz de las declaraciones juradas. La HATVP recibe y audita las declaraciones juradas de 14.000 políticas/os y servidoras/es públicas/os de alto rango. Las declaraciones patrimoniales deben presentarse en línea al asumir un cargo, cuando ocurre un cambio sustancial en el patrimonio y al dejar el cargo.</p> <p>En Francia el tránsito de las/os servidoras/es públicas/os al sector privado, denominado pantouflage, es una práctica altamente regulada en el servicio público francés. Se encuentra sujeta a controles judiciales, regulatorios y legislativos (OCDE, 2010; 2019b)²⁶.</p> <p>REINO UNIDO: el Código del Servicio Civil del Reino Unido (Civil Service Code) detalla cuatro valores principales del servicio civil: honestidad, integridad, imparcialidad y objetividad. Sobre la base de los valores principales, las direcciones individuales pueden desarrollar sus propias normas y valores²⁷.</p>
<p>Estatal/sectorial</p>	<p>AUSTRALIA: código de ética adaptado a una cantidad de principios fundamentales, rigurosos y memorizables, reduciéndolos de 15 a 5, como recomienda la OCDE. Se usa el acrónimo I CARE (me importa) para facilitar su memorización: imparcial; comprometida/o con el servicio; accountable, es decir transparente, responsable y rinde cuentas a la sociedad; respetuosa/o; ética/o²⁸.</p>

26 Para más información, ingresar a <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-commission-de-deontologie>, <https://www.hatvp.fr> y a https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/deontologie/rapport-deonto-2016.pdf

27 Para mayor información, visitar: <https://civilservicecommission.independent.gov.uk/code>

28 Para obtener más información, visitar <https://apsc.govcms.gov.au/integrity-aps>, <https://resources.apsc.gov.au/2011/SOSr1011.pdf>, https://www.apsc.gov.au/sites/default/files/APS-Values-and-code-of-conduct.pdf?acsf_files_redirect y <https://www.apsc.gov.au/strengthening-values-based-culture-plan-integrating-aps-values-way-we-work>



Nivel de implementación	Descripción
<p>Estatal/sectorial</p>	<p>AUSTRALIA: guía práctica, el modelo REFLECT brinda a las/os servidoras/es públicas/os de Australia (APS) una serie de reflexiones y pasos secuenciados generales sobre cómo proceder en su proceso de toma de decisiones cuando enfrentan dilemas éticos. REFLECT es un modelo de toma de decisiones: 1) reconocer una situación o problema potencial; 2) encontrar la información relevante; 3) persistir en las encrucijadas (discutiendo al respecto); 4) evaluar opciones; 5) llegar a una decisión; 6) encontrar tiempo para reflexionar.</p> <p>Además, se entiende liderazgo como pilar para la integridad, en el sentido de que las/os líderes son modelo de la conducta ética en sus decisiones y sus acciones, pero también respaldan y orientan a las/os empleadas/os para que apliquen ellas/os mismas/os los valores éticos²⁸.</p>
	<p>AUSTRALIA: Guía para el Manejo de Conductas Indebidas, en la cual se aclaran conceptos del código de conducta de la Administración Pública y también instrucciones sobre los procesos de investigación de posibles hechos ilícitos. Asimismo, la guía proporciona varias herramientas de verificación para ayudar en la implementación de los procedimientos, como lista de verificación para consideración inicial de sospecha de conducta indebida; lista de verificación para suspensión de empleados; lista de verificación para tomar una decisión sobre violaciones del código de conducta; lista de verificación para la toma de decisiones respecto de sanciones²⁸.</p>
	<p>BRASIL: para la elaboración del Código de Conducta Profesional para los Servidores Públicos de la Contraloría General de la Unión, se abrió un período de consulta por el cual, durante un mes, las/os servidoras/es públicas/os tuvieron la posibilidad de realizar sus comentarios y sugerencias. Luego, las opiniones vertidas fueron tenidas en cuenta al momento de elaborar el documento final.</p> <p>En el análisis de las intervenciones identificaron tres puntos recurrentes: la necesidad de aclarar los conceptos de valor moral y valor ético; confeccionar una lista de ejemplos de situaciones de conflicto de intereses; y la necesidad de aclarar las disposiciones que prohibían a las/os servidoras/es públicas/os dictar seminarios, cursos y otras actividades, remuneradas o no, sin la autorización de la autoridad competente (OCDE, 2012).</p>



Nivel de implementación	Descripción
Estatal/sectorial	<p>COLOMBIA: Código de Integridad. Consta de cinco valores principales seleccionados por los propios empleados públicos: 1) honestidad; 2) respeto; 3) compromiso; 4) diligencia; 5) justicia. Además, cada organismo público tiene la posibilidad de sumar hasta dos valores o principios adicionales para responder a las especificidades organizacionales, regionales o sectoriales.</p> <p>Se desarrolló un Manual de implementación y una herramienta de seguimiento (evaluación/test) que permite medir el grado de apropiación de esos valores, así como una caja de herramientas que cuenta con soportes y estrategias, para ayudar/facilitar la implementación del código de integridad²⁹. México: la Unidad de Ética de la Secretaría de la Función Pública de México desarrolló un breve documento que describe las principales características que deberían contener los códigos organizacionales para mantener coherencia entre los diferentes códigos en relación con la ética pública estatal que sirva de apoyo a los ministerios en su desarrollo³⁰.</p>
Sectorial	<p>MÉXICO: la Unidad de Ética de la Secretaría de la Función Pública de México desarrolló un breve documento que describe las principales características que deberían contener los códigos organizacionales para mantener coherencia entre los diferentes códigos en relación con la ética pública estatal que sirva de apoyo a los ministerios en su desarrollo.³¹</p>

Fuente: Elaboración propia (2022).

29 Para mayor información, visitar <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/codigo-integridad> y https://drive.google.com/drive/folders/13vl6Z_GCw-l06xiPKFfOp1NTWWWBvcqf?usp=sharing

30 Para más información, ingresar a: <https://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-para-la-elaboracion-y-actualizacion-del-codigo-de-conducta-de-las-dependencias-y-entidades-de-la-administracion-publica-federal>

31 Ídem anterior.



Referencias bibliográficas

- Bertranou, J. (2015). Capacidad estatal: revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. *Revista Estado y Políticas Públicas*, (4), pp. 37-59.
- Castellani, A. y De Anchorena, B. (2021). *Presentación de la 28ª edición del Premio Nacional a la Calidad* [desgrabación]. Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Castellani, A. y De Anchorena, B. (2021a). "La transformación del Estado: desafíos de la función pública en pandemia". En Aliaga, J., Bär, N., Castellani, A., Consiglio, E., De Anchorena, B., Etchemendy, S., García, A., Mendonça, M., Molea, D., Perczyk, J., Torre, C., y Wallach, W. *En Pandemia: desafíos y respuestas desde la sociedad, el Estado y la universidad pública*. Libros de UNAHUR.
- De Anchorena, B. (2020). Construyendo un Estado presente: Nuevo Contrato Social, Fortalecimiento de Capacidades y Mapa de la Acción Estatal. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(47).
- De Anchorena, B. (2021). Fortalecimiento de la cultura de integridad y transparencia en la gestión pública. *Conversaciones sobre Ética pública*. Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional.
- Decisión Administrativa 1926 de 2020 [Jefatura de Gabinete de Ministros]. Sistema de Información Mapa de la Acción Estatal. 23 de octubre de 2020.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/343530/norma.htm>
- Doria Arrieta, J. (2019). La adopción de buenas prácticas administrativas en los sectores público y privado como estrategia de prevención de actos de corrupción. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, (21), pp. 429-450. Disponible en: <https://doi.org/10.18601/21452946.n21.17>
- García Delgado, D. (2018). "Democracia, globalización financiera y gobierno de las elites. Una reflexión ética." En García Delgado, D., Ruiz del Ferrier, C., y De Anchorena, B. (comps.). *Elites y captura del Estado. Control y regulación en el neoliberalismo tardío*. FLACSO Argentina.



- García Delgado, D. (2019). Transparencia, Gobierno Abierto y Modernización del Estado. Reconceptualizando para un nuevo rumbo. *Revista Movimiento*, 17, pp. 27-39. Disponible en: <http://www.revistamovimiento.com/wp-content/uploads/2019/10/Movimiento-17.pdf>
- Gilman, S. (2005). *Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons*. The World Bank.
- Griner, S. y Zovatto, D. (2004). *De las normas a las buenas prácticas. El desafío del financiamiento político en América Latina*. OEA-IDEA Internacional.
- Hilderbrand, M. E. y Grindle, M. S. (1995). Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What Can Be Done? *Public Administration and Development*, 15, pp. 441-463.
- Martini, M. (2015). *Cooling-Off Periods: Regulating The Revolving Door*. Transparency International.
- Miller, G. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2), pp. 81-97. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1037/h0043158>
- Morelli, J. I., Castro, G., Ciappina, C., Lutzky, H. y Zimmermann Sánchez, A. (2020). Ética pública para una Argentina unida y solidaria: integridad y transparencia en tiempos de pandemia. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(24).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2004). *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences*. OECD Publishing. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264104938-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2012). *Integrity Review of Brazil: Managing Risks for a Cleaner Public Service*. OECD Publishing. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264119321-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2014). *Lobbyists, Governments and Public Trust. Volume 3: Implementing the OECD Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*. OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015). *Government at a Glance 2015*. OECD Publishing. Disponible en: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2015-en



- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019a). Estudio de la OCDE sobre Integridad en Argentina: lograr un cambio sistémico y sostenido. *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. OCDE Publishing. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/g2g98f15-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019b). *Government at a Glance 2019*. OECD Publishing. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- Organización de las Naciones Unidas (2020). *State of Integrity: A guide on conducting Corruption Risk Assessments in Public Organizations*.
- Oszlak, O. y O' Donnell, G. (1976). *Estado y Políticas Estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación* (Documento CEDES-G.E. CLACSO, N.º 4). Centro de Estudios de Estado y Sociedad.
- Pereyra, S. (2013). *Política y transparencia: la corrupción como problema público*. Siglo XXI Editores.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2017). *Buenas prácticas de transparencia y participación ciudadana en los poderes legislativos de las Américas*.
- Resolución 27 de 2018 [Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Oficina Anticorrupción]. Lineamientos de integridad para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la Ley 27.401 de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas. 1 de octubre de 2018.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/314938/norma.htm>
- Sotelo Maciel, A. (2016). *Políticas públicas, valor público, planificación y presupuesto*. Modelo de Agregación de Valor Público. Ficha conceptual. Disponible en: <https://www.institutopatria.com.ar/wp-content/uploads/2019/12/2-SOTELO-Poli%CC%81ticas-publicas-planificacio%CC%81n-y-presupuesto-extracto.pdf>
- Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional (2021a). *Guía de planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas*. (Colección Fortalecimiento Institucional. Construyendo capacidades para un Estado presente). Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofi_guia_de_planificacion_y_seguimiento_de_gestion_de_politicas_publicas.pdf



Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional (2021b). *Un nuevo enfoque en integridad y transparencia Fortalecer las capacidades estatales frente a la captura de la decisión pública*. (Colección Fortalecimiento Institucional. Construyendo capacidades para un Estado presente). Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros. Disponible en:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofi_un_nuevo_enfoque_en_integridad_y_transparencia_fortalecer_las_capacidades_estatales_frente_a_la_captura_de_la_decision_publica.pdf

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional (2022). *Herramientas para el análisis de las capacidades estatales. Del Estado presente al Estado estratégico*. (Colección Fortalecimiento Institucional. Construyendo capacidades para un Estado presente). Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros. Disponible en:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofi_herramientas_para_el_analisis_de_las_capacidades_estatales_del_estado_presente_al_estado_estrategico.pdf

Transparencia Internacional (2010). *Reglamentar el fenómeno de las puertas giratorias* (Documento de trabajo N.º 06/2010). Disponible en:

https://images.transparencycdn.org/images/TI-Working_Paper_Revolving_doors_5_November_2010_doc_Spanish.pdf

World Bank Group, Organisation for Economic Cooperation and Development & United Nations Office on Drugs and Crime (2020). *Preventing and managing conflicts of interest in the public sector. Good practices guide*.

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina