



# Del Plan Nacional Anticorrupción a la Estrategia Nacional de Integridad: Planificación estratégica de la política de integridad del Poder Ejecutivo Nacional

Documento elaborado por la Oficina Anticorrupción con la colaboración de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Jefatura de Gabinete de Ministros<sup>1</sup>

### Introducción

La Estrategia Nacional de Integridad (ENI) es una iniciativa impulsada por la Oficina Anticorrupción y la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros cuyo objetivo es avanzar hacia una planificación coordinada y estratégica de las políticas de integridad y de transparencia en toda la Administración Pública Nacional centralizada, descentralizada y en empresas con participación estatal. En este sentido, la iniciativa es el fruto del trabajo del Poder Ejecutivo Nacional y una muestra del compromiso de las autoridades por poner en el centro una gestión con perspectiva de integridad y transparencia.

En este documento se presenta la Estrategia Nacional de Integridad, compuesta por los compromisos asumidos por los organismos del Estado Nacional en línea con el Documento de trabajo sobre el diseño de la Estrategia Nacional de Integridad<sup>2</sup>. Este documento brindó herramientas orientadoras para el diseño de políticas de integridad, a partir de la evaluación del Plan Nacional Anticorrupción 2019-2023.

La ENI es una propuesta integral de carácter preventivo que apunta a generar políticas y promover prácticas que operen como una barrera a la corrupción, entendida como fenómeno multidimensional, sistémico y complejo, históricamente situado, que no encuentra homogeneidad en sus manifestaciones más elementales ni puede ser unívocamente interpretado (Astarita, 2021: 3). Consideramos a la corrupción como un fenómeno que no puede ser reducido a un cálculo individual de costos y beneficios sino como un fenómeno profundamente social enraizado en las estructuras de poder de cada sociedad. Esta mirada ampliada se complementa con el diseño de políticas públicas que puedan atender la complejidad del fenómeno y su impacto en el acceso y ejercicio de derechos y para la construcción de sociedades más justas e igualitarias.

En este marco, la ENI proporciona un horizonte de sentido para la incorporación de la

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Documento elaborado a fecha 4 de agosto de 2023.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/documento\_de\_trabajo\_hacia\_una\_estrategia\_nacional\_de\_in tegridad\_pdf\_1.pdf





perspectiva de transparencia en la gestión pública y, además, agrupa estratégicamente actividades concretas y medibles para la ejecución por parte de los organismos y para el seguimiento de la ciudadanía.



(\*) Incluye: Jefatura de Gabinete de Ministros, 12 Ministerios, 25 organismos descentralizados y desconcentrados, 11 Empresas con Participación Estatal y la Mesa Nacional de Integridad y Transparencia.

# 1. La Estrategia Nacional de Integridad como elemento clave del Sistema Nacional de Integridad

El trabajo desarrollado en el diseño de la ENI se apoya en el convencimiento de la necesidad de la cooperación con otros organismos estatales para la instalación, consolidación y/o ampliación de políticas de transparencia e integridad. Esto supone avanzar no sólo en el catálogo de herramientas que conforman la "materia" de asistencia técnica de organismos rectores sobre el tema, sino también en el aporte político para la construcción transversal de un estilo de gestión que incorpore la transparencia entre otros atributos. La ética de la solidaridad y el carácter federal de las políticas son aspectos que aparecen como marcas de la gestión, a las cuales se incorporara la profundización de la democracia y la integridad.

Todo el trabajo desarrollado apunta a configurar un Sistema Nacional de Integridad en donde diferentes elementos componen una articulación holística. Mediante la adopción de este enfoque estratégico conjunto y coherente es posible cambiar el foco desde políticas de integridad *ad hoc* y fragmentadas hacia políticas que tienen en cuenta el contexto en donde se aplican (OCDE, 2019: 22). Entonces, por un lado, apuntamos a fortalecer la capilaridad de la política de integridad mediante el fortalecimiento de la red de enlaces y la creación y consolidación de áreas de integridad. Vale destacar que al momento de elaborar este reporte el Poder Ejecutivo Nacional cuenta con 165 enlaces de integridad y 48 áreas de integridad. Esta capilaridad es hoy la base de trabajo de las acciones que desarrolla la Oficina Anticorrupción y lo que ha permitido el desarrollo de políticas de largo aliento como la Estrategia Nacional de Integridad ya que son estos espacios los encargados del





diseño de las iniciativas que componen la ENI y quienes estarán encargadas de implementarlas y dar cuenta de ello.

Por otro lado, si apostamos por la capilaridad lo hacemos porque reforzamos al mismo tiempo la necesidad de coordinación estratégica e interinstitucional. Es sabido que, a mayor cantidad de actores que participan en un sistema, mayor es el riesgo de duplicación y superposición. En este marco, surge de manera imperiosa la necesidad de una coordinación eficaz. Por eso avanzamos en la creación de una Mesa Nacional de Integridad y Transparencia, que permita diseñar mecanismos claros, formales y/o informales para la cooperación y la coordinación horizontal y vertical entre los actores y sectores con el fin de prevenir la fragmentación, la superposición y los vacíos y en última instancia asegurar la coherencia y el impacto de las políticas. La Mesa Nacional de Integridad y Transparencia, creada por la Decisión Administrativa 592/2021, tiene como función ser el ámbito de coordinación y articulación para el desarrollo, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas de integridad y transparencia dentro de la Administración Pública Nacional. La Mesa está integrada por la Oficina Anticorrupción, la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros, la Sindicatura General de la Nación y la Agencia de Acceso a la Información Pública.

Ahora bien, el Sistema Nacional de Integridad cuenta con dos herramientas para el desarrollo de políticas. Una primera tiene que ver con la actividad diagnóstica: la Encuesta Nacional de Integridad creada mediante la Resolución Conjunta 1/2021 de la Sindicatura General de la Nación, la Oficina Anticorrupción y la Secretaría de Empleo y Gestión Público es el resultado del trabajo colaborativo entre los organismos. La Encuesta tiene como objetivo construir una línea de base que permita generar acciones tendientes a fortalecer la cultura organizacional basada en los valores de integridad y transparencia. En este sentido, la encuesta no es solo una herramienta de relevamiento, sino también una herramienta de autodiagnóstico para identificar las acciones que podrían desarrollarse en cada uno de los organismos.

En este contexto es el que debe visualizarse a la Estrategia Nacional de Integridad, como herramienta de planificación articulada que brindará el contenido de la política sobre el que trabajarán capilarmente los organismos y coordinarán sus acciones la Mesa Nacional. De hecho, el 27 de agosto de 2021, en la primera reunión de la Mesa Nacional de Integridad y Transparencia, la Oficina Anticorrupción presentó los avances registrados en el desarrollo de la ENI junto a la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional.

Tanto el avance en la capilaridad de la red de enlaces y áreas de integridad promovida





por la Oficina Anticorrupción, como la creación de la Mesa Nacional o el involucramiento de las máximas autoridades de cada organismo que participan en esta iniciativa es una muestra irrefutable de la voluntad política del Poder Ejecutivo Nacional para avanzar en esta agenda con firmeza y determinación. También, la conformación de un equipo de trabajo compuesto por funcionarios, funcionarias y analistas de la Oficina Anticorrupción y la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional muestra la institucionalización de un trabajo de colaboración para el diseño de esta gran iniciativa en la Administración Pública Nacional.

## 2. Del Plan Nacional Anticorrupción a la Estrategia Nacional de Integridad

La elaboración de la Estrategia Nacional de Integridad cuenta como antecedente inmediato al Plan Nacional Anticorrupción (PNA) creado por el Decreto 258/2019. El PNA consistió en un conjunto de 260 iniciativas de distintos organismos de la Administración Pública Nacional, empresas con participación pública y otros entes estatales. A lo largo del año 2020, la Oficina Anticorrupción y la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional realizaron una rigurosa revisión del plan desde una perspectiva estratégica. Para ello, se desarrollaron herramientas metodológicas para el análisis y ponderación de las iniciativas a efectos de jerarquizarlas en función de su relevancia<sup>3</sup>. Esta metodología permitió evaluar la visión estratégica e integral del PNA de cara al diseño de la Estrategia Nacional de Integridad. De las 260 iniciativas presentes en el Plan Nacional Anticorrupción, 29 ya se encontraban cumplidas, por lo cual el análisis se centró en las 231 restantes. Los principales resultados indicaron que solo un 14% del total de iniciativas poseía un carácter estratégico e integral. El informe completo de la evaluación desarrollada se encuentra disponible en el documento de trabajo "Hacia una Estrategia Nacional de Integridad".

Una vez analizadas y sistematizadas las iniciativas del PNA, se presentó el informe de evaluación en diciembre del 2020 y se remitió a cada organismo el análisis de las iniciativas pertinentes. Este trabajo implicó la confección y envío de informes personalizados para 48 organismos públicos (Presidencia de la Nación, Jefatura de Gabinete de Ministros, 18 ministerios, 21 organismos descentralizados y 7 empresas con participación estatal).

El propósito de estos informes fue presentar la revisión de las iniciativas del organismo y las puntuaciones alcanzadas por cada una de ellas. Los resultados

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Para más detalle sobre las herramientas metodológicas puede consultarse el Documento "Hacia una Estrategia Nacional de Integridad",

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/documento\_de\_trabajo\_hacia\_una\_estrategia\_nacional\_de\_int egridad pdf 1.pdf





obtenidos a partir de este análisis constituyeron un elemento clave para la construcción colaborativa y articulada junto a las autoridades del organismo, permitiendo enriquecer el diseño de la ENI. En este sentido, se buscó proporcionar a los organismos información adicional sobre sus iniciativas para posibles actualizaciones y modificaciones a los compromisos del PNA, así como reflexionar sobre otras propuestas que resultaran de interés institucional para trabajar en el marco de la Estrategia Nacional de Integridad.

Este trabajo se apoyó en el convencimiento del valor de fomentar la capilaridad y transversalización de la transparencia e integridad como también la importancia de fortalecer las habilidades y destrezas de quienes se desempeñan como enlaces de integridad o lideran áreas sobre la temática. Lejos de promover en forma unilateral y desde "arriba" una única lista de recomendaciones, apostamos a la conformación de un Sistema Nacional de Integridad que contenga una densa e intensa red de interlocución y coordinación que permita abarcar las realidades de cada uno de los organismos y jurisdicciones. Además, contemplando desde una perspectiva federal, la diversidad de escenarios que componen la articulación con los estados provinciales y los municipios de nuestro país y que, generalmente, pueden requerir políticas específicas.

En ese marco, el equipo de la ENI ha desarrollado una gran cantidad de acciones de sensibilización, asistencia y acompañamiento personalizado para procurar el diseño de una Estrategia Nacional de Integridad robusta, coordinada, innovadora y estratégica. En un comienzo, 56 organismos centralizados y descentralizados y 16 empresas con participación pública tuvieron asistencia a través de reuniones personalizadas para abordar la revisión de compromisos previos y la formulación de nuevas iniciativas. Esto demandó el trabajo sostenido e intercambio entre enlaces y áreas de integridad y el Equipo de la ENI de manera tal que las propuestas resultantes de este proceso no solo se adecuaran a los lineamientos establecidos como marco para la planificación estratégica sino también dialogaran con las presentadas con otros organismos. Este "diálogo mediado" entre organismos a través del Equipo de la ENI permitió el intercambio de experiencias e identificación de prácticas exportables entre organismos que enfrentan desafíos similares.

Las reuniones virtuales y presenciales, conversaciones telefónicas, intercambios de documentación vía correo electrónico y del sistema de gestión documental electrónica (GDE) fueron procesos enriquecedores que, seguramente, contribuirán al fortalecimiento de la política de integridad al interior de los organismos, más allá de lo que el proceso aportó a la ENI. A través de estos intercambios no solo se sensibilizó sobre los objetivos generales de la Estrategia Nacional de Integridad, sino que se





asesoró a cada organismo en la identificación de lineamientos estratégicos posibles atendiendo a las particularidades sectoriales, todo ello a través de un marco colaborativo para la construcción de las mejores propuestas posibles. Cabe destacar la enorme predisposición de los organismos para avanzar en líneas de trabajo más amplias y transformadoras, lo cual puso en evidencia el compromiso político de sus máximas autoridades para el desarrollo de la ENI. El intercambio con todos ellos sin duda fue una oportunidad única para impulsar la transversalización de políticas de integridad a través de propuestas concretas. Como resultado de este proceso recibimos 82 iniciativas que conforman la Estrategia Nacional de Integridad.

La ENI es una herramienta flexible para la incorporación de nuevas iniciativas a lo largo del tiempo. Uno de los aprendizajes que obtuvimos de este proceso es que una planificación estratégica puede tener lineamientos establecidos, pero debe ser flexible para incorporar nuevos compromisos de organismos con voluntad de llevar acciones de integridad a su ámbito de competencia. Por ello, aquellos organismos que presentaron iniciativas pueden sumar otras o adicionar actividades a medida que van completando sus metas. Esta flexibilidad hará de la ENI una iniciativa viva y en expansión permanente.

## Sobre el Consejo Asesor

Como parte del diseño de la Estrategia Nacional de Integridad, avanzamos en la ampliación y fortalecimiento institucional de su Consejo Asesor, asegurando una representación federal, plural y equilibrada en su conformación con diversos sectores sociales, académicos y con una perspectiva de género.

En este marco, la Oficina Anticorrupción amplió y robusteció la institucionalidad del Consejo Asesor de modo que este ámbito refleje cabalmente una representación federal, plural y equilibrada en su conformación con diversos sectores sociales, sindicatos, centros académicos y que cuente con una perspectiva de género, acorde a lo establecido en la Resolución 21/2019 que le da origen. Esto aspira a una genuina participación ciudadana en los procesos de diseño, implementación y seguimiento de la Estrategia Nacional de Integridad.

A través de la Resolución OA 20/2020, se estableció que el Consejo estará integrado por representantes de organizaciones de la sociedad civil, sector privado, entidades académicas, organismos internacionales y multilaterales, y por expertos y expertas a título personal con interés y/o reconocida trayectoria en la temática.





Esta reconfiguración del Consejo Asesor va en el mismo sentido que lo expresado tanto en la Convención Interamericana Contra la Corrupción, como en la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción y en el Estudio sobre Integridad en Argentina (2019) realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Sobre la Estrategia Nacional de Integridad en la arena internacional

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, aprobada por Ley 26.097, obliga a los Estados Parte a que, de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, formulen e implementen políticas coordinadas y eficaces contra la corrupción que promuevan la participación de la sociedad y reflejen los principios del estado de derecho, la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos, la integridad, la transparencia y la obligación de rendir cuentas (Art. 5).

En esa línea, la "Declaración de Kuala Lumpur sobre estrategias de lucha contra la corrupción" (UNODC, 2013) examina un conjunto de directrices para las estrategias de lucha contra la corrupción que ayudan a informar el proceso de diseño, elaboración, y aplicación de estrategias sostenibles de lucha contra la corrupción.

En el mismo sentido, la guía práctica para "Elaboración y aplicación de estrategias nacionales de lucha contra la corrupción" (UNODC, 2017), elaborada por la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, brinda un marco conceptual para establecer un plan realista, amplio e integrado de reducción de la corrupción, en pos de lograr los objetivos establecidos en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Este documento fue la base de la actividad realizada por la Organización de Naciones Unidas y la Oficina Anticorrupción donde funcionarios y funcionarias nacionales e internacionales compartieron su experiencia para una adecuada implementación en Argentina.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) también ha hecho referencia a la relevancia de contar con este tipo de iniciativas. En las Recomendaciones de Integridad Pública de la OCDE se destacó la necesidad del desarrollo de un sistema integral en materia de integridad pública. En este marco, el organismo recomienda desarrollar "...un enfoque estratégico para el sector público que se base en datos empíricos y que tenga por objeto atenuar los riesgos en materia de integridad pública, en concreto: a) fijando prioridades y objetivos estratégicos para el sistema de integridad pública basados en análisis de riesgos de infracciones de normas de integridad pública, teniendo en cuenta aquellos factores que contribuyan a políticas de integridad efectivas en el sector público; b) elaborando puntos de

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup>https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2017/National\_Anti-Corruption\_Strategies\_-\_A\_Pr actical\_Guide\_for\_Development\_and\_Implementation\_-\_Spanish.pdf





referencia e indicadores y recopilando datos relevantes y fidedignos sobre el nivel de ejecución, el rendimiento y la eficacia general del sistema de integridad pública" (OCDE, 2017: 7).

Esta recomendación se complementa con otra posterior realizada por el organismo en el "Estudio de Integridad en Argentina". Allí indicaba que "...una Estrategia Nacional de Integridad podría proporcionar los objetivos estratégicos del sistema de integridad y las bases para un monitoreo centralizado y una evaluación de las políticas" (OCDE, 2019: 17).

La pertinencia de adoptar una Estrategia Nacional de Integridad fue ratificada por la OCDE en el "Informe de Seguimiento del Estudio de la OCDE sobre Integridad en Argentina: Adoptando un Enfoque Estratégico para la Integridad". Este nuevo informe destaca la revisión del Plan Nacional Anticorrupción, principalmente por identificar la ausencia de objetivos concretos y medibles para evaluar avances. Al mismo tiempo señala: "La ENI favorece una visión estratégica, integral, federal e incluyente, priorizando políticas preventivas enfocadas en el diseño y la implementación de políticas públicas para mitigar riesgos y crímenes contra la administración pública" (OCDE, 2021: 11).

La Estrategia Nacional de Integridad también resulta de relevancia para el Plan de Acción 2019-2021 del Grupo de Trabajo Anticorrupción del G20. Dicho plan contempla los "Principios de alto nivel para el desarrollo e implementación de estrategias nacionales anticorrupción", que reconoce la varianza existente en diseño de las estrategias y la relevancia de los diagnósticos preliminares para arribar a planificaciones que respondan a las debilidades, fortalezas y oportunidades identificadas (UNODC, 2019).

La ENI ha recogido toda la experiencia recogida en los documentos elaborados en la arena internacional para diseñar una planificación estratégica para el Poder Ejecutivo Nacional capaz de colocar a la agenda de integridad en un lugar de centralidad. Este trabajo ha sido reconocido en la arena internacional, razón por la cual la Oficina Anticorrupción fue invitada a exponer en distintas actividades de alto nivel.

El 30 de noviembre de 2020, la OA expuso junto a su par de Perú en el marco de la reunión de Altos Funcionarios de Integridad Pública de la OCDE, en donde destacó la relevancia del Reporte de Integridad e informó sobre las principales acciones y avances hacia el fortalecimiento del sistema nacional de integridad. Posteriormente, el 27 de mayo de 2021, la Oficina Anticorrupción participó junto a sus pares de Chile, Costa Rica, Brasil, Paraguay, México, Colombia y Perú de la presentación de los nuevos indicadores de integridad pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y del avance de los países de la región en el Monitoreo de





Políticas de Integridad a nivel nacional. En ese marco, la Directora Nacional de Ética Pública de la OA, Natalia Torres, presentó la evaluación del Plan Nacional de Anticorrupción (PNA) y el diseño de la Estrategia Nacional de Integridad (ENI), focalizando en la metodología de indicadores que permitió evaluar de manera uniforme las 260 iniciativas del PNA.

Por último, el 2 de julio de 2021, se realizó la presentación virtual del Informe de Seguimiento anteriormente mencionado. La presentación estuvo a cargo de Jeffrey Schlagenhauf, Secretario General Adjunto de la OCDE quien expresó: "En 2019 Argentina fue uno de los seis países de un grupo de 11 que recibieron una revisión de la OCDE que no tenían una estrategia de integridad y mucho ha cambiado desde ese momento". Destacó el desarrollo de la ENI y remarcó la labor que "la Oficina Anticorrupción ha estado realizando con gobiernos subnacionales". Para finalizar, mencionó que "Argentina ha logrado mucho en el fortalecimiento de la integridad pública, debemos utilizarlo como fuente de información para impulsar las políticas de integridad".

# 3. Diagnóstico y abordaje de la Estrategia Nacional de Integridad

La Estrategia Nacional de Integridad parte de algunas premisas básicas que reflejan un diagnóstico sobre la corrupción y un abordaje acorde para el diseño de las herramientas más pertinentes para prevenirla (Astarita, 2021)<sup>5</sup>. Este diagnóstico y abordaje, traducidos en los lineamientos e iniciativas que componen la ENI, buscan repensar de manera estratégica las políticas públicas para lograr una transversalización de la transparencia e integridad a lo largo y ancho de la Administración Pública Nacional.

• La corrupción es un fenómeno complejo que implica reconocer sus diferentes manifestaciones a niveles históricos, sociales, culturales, institucionales y económicos.

Tradicionalmente el andamiaje conceptual de la corrupción se construyó a partir de dos afirmaciones que son *a priori* metodológicamente insuficientes para comprenderla. La primera es que el problema de la corrupción parte exclusivamente del protagonismo de quienes ejercen la función pública en desmedro de su necesaria contraparte privada. Es decir, un fenómeno unidireccional que se debe atender en el sector público, en el ámbito de la política y en lo que en esta órbita ocurra. La segunda afirmación es que las prácticas corruptas son exclusivamente un

\_

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> "Lineamientos sobre corrupción e integridad: hacia un nuevo enfoque preventivo" Martín Astarita. 2021. Cuadernos del INAP <a href="https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/cuinap65.pdf">https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/cuinap65.pdf</a>





comportamiento individual en términos de la hipótesis de la racionalidad económica, donde las personas buscan satisfacer sus intereses y preferencias individuales por sobre el interés público.

Sin embargo, la ocurrencia del fenómeno es más compleja. El enfoque hegemónico de la corrupción, tal como ha sido descrito, no logra advertir lo profundamente social de la práctica, moldeada por nociones transnacionales, relaciones de poder, desigualdad social y contextos históricos diversos. Resulta imprescindible entonces adoptar una perspectiva amplia que reconozca los efectos de la dominación social, económica y cultural. En definitiva, la ENI pretende transitar aquel sendero virtuoso en donde el abordaje de la corrupción -- y por lo tanto sus herramientas para prevenirla -- parte desde una perspectiva sistémica, contextualmente situada y atenta a las relaciones de poder.

• El fortalecimiento del Estado y el desarrollo de sus capacidades resultan aspectos medulares en la agenda de transparencia e integridad.

El modo de prevenir y mitigar los efectos de la corrupción son cuestiones eminentemente políticas que exigen soluciones de la misma índole. Dejando de lado las posturas moralistas y economicistas, la construcción colectiva de una cultura de la integridad y transparencia -que reivindique la política como actividad transformadora- es necesaria y posible. En tal sentido, la ENI apunta al fortalecimiento del Estado y sus capacidades para mejorar el diseño, implementación y evaluación de políticas de integridad. Asimismo, se resalta la idea de superar la "cultura de los casos" para alcanzar, en cambio, una cultura de la integridad (OCDE, 2019: 22). Las iniciativas de creación y el fortalecimiento de Áreas y Programas de Integridad en distintos ministerios, organismos públicos y empresas con participación estatal materializan esta visión en la Estrategia. Sobre este tema, analizaremos más adelante algunas experiencias en particular.

• Una estrategia efectiva necesariamente debe contener una mirada preventiva donde se contemple el enfoque de derechos humanos.

Esto implica pasar de la actitud reactiva a una posición proactiva, con políticas preventivas que trascienden el plano formal y logren cambios reales y permanentes en la cultura de integridad de los organismos. Asimismo, las medidas preventivas deben incorporar un enfoque de derechos humanos y contemplar el impacto diferenciado de la corrupción en las mujeres, diversidades y otros colectivos vulnerables. Para la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, la discriminación y la corrupción se intersectan y operan de forma simultánea





reproduciendo la opresión de ciertos grupos sociales contra otros (CIDH, 2019: 60). Por eso, la ENI incorpora la perspectiva de derechos humanos, jerarquizando la política preventiva y contemplando en ella las distintas formas de dominación y desigualdad que potencian a la vez que (re) producen la corrupción. Esta mirada, aún sub-explorada, permite enriquecer el campo de trabajo en la materia preventiva y la integración con otros compromisos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y obligaciones en materia de derechos humanos.

• Una amplia participación ciudadana constituye una forma clave para prevenir actos de corrupción y propagar una cultura de la integridad.

En los niveles de complejidad, diversidad y heterogeneidad que tiene hoy la hechura de la política pública se vuelve indispensable promover, asegurar y construir una agenda de participación social creciente en todos los niveles de incumbencia del Estado. A tal fin, resulta valioso contar con políticas de acceso a la información y con herramientas de transparencia que permitan generar intercambios con la ciudadanía y alimentar formas innovadoras de participación.

En esa línea, la participación ciudadana constituye una forma clave para prevenir actos de corrupción y propagar una cultura de integridad. Este desafío nos exige un trabajo plural, donde todos los sectores sean representados y todas las voces escuchadas. Aspiramos entonces a una genuina participación ciudadana, no solo en los procesos de rendición de cuentas y en el control gubernamental ex-post. Promovemos también el involucramiento de la sociedad y de sus organizaciones en el diseño e implementación de políticas de integridad y transparencia, considerando recomendaciones de organismos internacionales (UNODC, 2017: 10). Esto se plasma, por un lado, en la ampliación del Consejo Asesor y, por otro lado, en distintas iniciativas de la ENI cuyas instancias de participación no se agotan únicamente en canales formales, sino que incluyen otras herramientas de participación efectiva.

 Adoptar una perspectiva federal es imprescindible en el fortalecimiento de las políticas de integridad y transparencia.

El impulso de las políticas de transparencia e integridad requiere de un esfuerzo mayor que la acción de uno o varios organismos centralizados y especializados de la Administración Pública Nacional. El ordenamiento federal de nuestro país vuelve imprescindible la cooperación intergubernamental entre el Estado Nacional y los gobiernos provinciales y municipales para alcanzar un Sistema Nacional de Integridad. La exigencia de un trabajo articulado y colaborativo a nivel federal ha sido mencionada como un espacio para trabajar en mecanismos de seguimiento de la





temática. Así, la Convención Interamericana contra la Corrupción ratificada por Ley 24.759 y su Mecanismo de Seguimiento velan por la promoción de este instrumento en los ámbitos provinciales y municipales (OEA, 2017: 3). Más recientemente, el Decreto 650/2019 invita a las provincias y municipios a replicar la experiencia nacional de los Enlaces de Integridad en sus respectivas jurisdicciones. El lineamiento "Promoción de políticas de integridad y transparencia en provincias y municipios" que incorpora la ENI abarca acciones concretas para transversalizar la transparencia con perspectiva federal, contemplando la complejidad y la diversidad de escenarios que componen las provincias y municipios de nuestro país.

• La corrupción tiene estrecha vinculación con la influencia indebida, ilegítima o ilegal que ejerce el poder económico sobre el poder político.

Como problema históricamente situado, la corrupción a nivel local y regional tiene estrecha vinculación con la influencia indebida, ilegítima o ilegal que ejerce el poder económico sobre el poder político. Como ha señalado la OCDE, dada la intensidad de las relaciones entre el sector público y los sectores empresariales, los conflictos de intereses cobran vital importancia a la hora de pensar políticas de integridad y transparencia (OCDE, 2005: 15). La ENI incorpora este abordaje como parte de su planificación estratégica con la intención de generar amplios ecosistemas de integridad. Acciones como el Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades (RITE), el fortalecimiento de los mecanismos de conflictos de intereses para prevenir el fenómeno de "puerta giratoria" y la publicidad de los beneficiarios finales de las empresas proveedoras del Estado contribuyen en este sentido.

• Atender de forma preventiva la relación entre los flujos financieros ilícitos y su interacción con las distintas formas de corrupción.

La corrupción no debe centrarse exclusivamente en el ámbito local ni mucho menos a las conductas individuales. Los flujos financieros ilícitos (FFI), que hacen referencia a aquellos generado por métodos, prácticas y delitos destinados a transferir capital financiero fuera de un país en contravención de las leyes nacionales o internacionales, nos enseñan que este es un fenómeno transnacional en donde sus actos operan en muchas oportunidades a escala internacional (OCDE, 2014: 15). Ellos también ilustran la necesidad de adoptar una visión sobre la corrupción más amplia y compleja que la pregonada por las miradas clásicas. La ENI recepta iniciativas específicas para atender los flujos financieros ilícitos por parte de organismos especializados como es la Unidad de Información Financiera (UIF), la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), la Comisión Nacional de Valores (CNV), el Banco Central (BCRA) y el Banco Nación (BNA), entre otros.





• La construcción colectiva y basada en evidencia como vía elemental para diseñar e implementar estrategias eficaces de integridad y transparencia.

Por último, queremos resaltar que la apuesta de la ENI parte de la idea de que la construcción colectiva y basada en un diagnóstico previo es la mejor vía para diseñar e implementar medidas eficaces de integridad y transparencia. Avanzar hacia una cultura de integridad en el Estado Nacional requiere indudablemente de la articulación permanente de toda la Administración Pública Nacional centralizada y descentralizada. Donde además cada uno de los organismos y jurisdicciones respondan a sus propios desafíos que emergen de cada contexto y lógica sectorial, de acuerdo a la evidencia y saberes acumulados. La Estrategia Nacional de Integridad es el resultado del trabajo colaborativo de 12 Ministerios, Jefatura de Gabinete de Ministros, 25 organismos públicos, 11 Empresas con Participación Estatal y la Mesa Nacional de Integridad y Transparencia, junto a la elaboración planificada de 89 iniciativas estratégicas y transformadoras. Acciones diseñadas a partir de una serie de criterios que permiten dar cuenta de su integralidad, impacto social, marco institucional y marco internacional.

## 4. Objetivos prioritarios de la Estrategia Nacional de Integridad

En línea con las Convenciones Internacionales contra la Corrupción de la ONU, la OEA y la OCDE, la ENI proporciona un horizonte de sentido para la incorporación de la perspectiva de transparencia en la gestión pública y, además, agrupa estratégicamente actividades concretas y medibles para la ejecución por parte de los organismos y para el seguimiento de la ciudadanía.

La ENI traza una hoja de ruta para el accionar de los organismos. Sus objetivos prioritarios, es decir sus lineamientos estratégicos, se encuentran vinculados con una mirada específica sobre el fenómeno de la corrupción, como se expuso anteriormente. En ella, se despliega un núcleo básico de iniciativas que puedan ser transversalizadas, compartidas e implementadas con la mayor capilaridad y amplitud posible entre los organismos, las empresas con participación estatal y otros entes estatales de la Administración Pública Nacional.

Este núcleo básico y común propone un conjunto de cinco líneas de trabajo destinadas a promover el fortalecimiento institucional, ampliar el desarrollo de capacidades estatales, generar entornos de integridad y potenciar el carácter federal de las políticas de integridad y transparencia. Cada una de las líneas de trabajo incorpora distintos tipos de actividades identificadas a priori como clave para





transversalizar la transparencia e integridad en el Estado Nacional.

#### LINEAMIENTOS **ACTIVIDADES** Creación y/o fortalecimiento de áreas y Fortalecimiento institucional y programas de integridad y transparencia. desarrollo de capacidades Mapas de riesgo. Capacitación, formación y sensibilización. estatales · Reforma y actualización de normativa. Mecanismos para mejorar la transparencia e integridad de los procesos de compras, contrataciones y obra pública. Fortalecimiento de los sistemas de gestión de los conflictos de intereses y declaraciones juradas y patrimoniales. Canales de consulta y denuncia. Desarrollo de políticas públicas Lineamientos de transparencia y guías de transparencia e integridad orientativas. Lineamientos básicos para la elaboración y armonización de los códigos de ética en la Administración Pública Nacional. Incorporación de la perspectiva de derechos humanos y de género en la política de transparencia. Acceso a la información y transparencia Acceso a la información Mecanismos de participación social pública, participación Políticas de transparencia con el sector ciudadana y vinculación con privado. el sector privado Herramientas tecnológicas y recursos digitales. Fortalecimiento de la transparencia e integridad en la Mecanismos de transparencia e integridad política sectorial y Empresas en la política social. con Participación Estatal (EcPEs) Propiciar articulaciones con las provincias y Promoción de las políticas de los municipios a partir de la cooperación y la integridad y transparencia en asistencia técnica en el diseño e implementación de políticas de provincias y municipios transparencia e integridad.

Ello permite, por un lado, organizar las iniciativas de los organismos en el Mapa de la Acción Estatal de forma tal que el Consejo Asesor, organismos públicos, sector privado, sociedad civil y toda persona interesada pueda hacer un seguimiento de ellas, así como también una lectura holística de la información disponible. Por otro lado, agrupa conjuntos de actividades en *clusters* específicos en pos de fomentar el





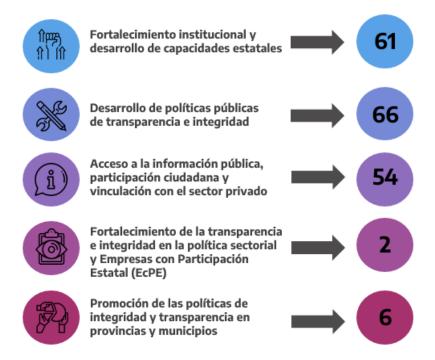
trabajo articulado de los organismos. Esto innova sustancialmente en relación a los mecanismos de la política de integridad y transparencia, nutriendo por ende el trabajo colaborativo y articulado que se propone la ENI.

## Lineamientos e iniciativas de la Estrategia Nacional de Integridad

El ejercicio colectivo en el diseño de la ENI deja como resultado un variado universo de iniciativas estratégicas y transformadoras, al mismo tiempo que permite avanzar en el fortalecimiento de la capilaridad para el desarrollo de las políticas de integridad y transparencia en el Estado Nacional. En relación a lo primero, esto se ve reflejado en la cantidad de compromisos asumidos por los organismos en función de los lineamientos estratégicos. Todos los lineamientos abarcan al menos una iniciativa. Sin embargo, algunas de esas líneas de trabajo son más representativas que otras en la ENI, esto se conecta con lo segundo. La experiencia de este trabajo colaborativo evidenció la necesidad de redoblar los esfuerzos para desarrollar dentro de los organismos, espacios o programas capaces de albergar políticas de integridad. El diseño de las políticas requiere de instituciones robustas que puedan diseñar, coordinar e implementar una estrategia preventiva eficaz. No es casual entonces encontrar que el lineamiento estratégico "fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades estatal" sea el que mayor número de iniciativas tiene presentadas en el marco de la ENI. Esto lo podemos visualizar en el siguiente gráfico que representa la cantidad de iniciativas presentadas por los organismos en función del tipo de lineamiento estratégico:







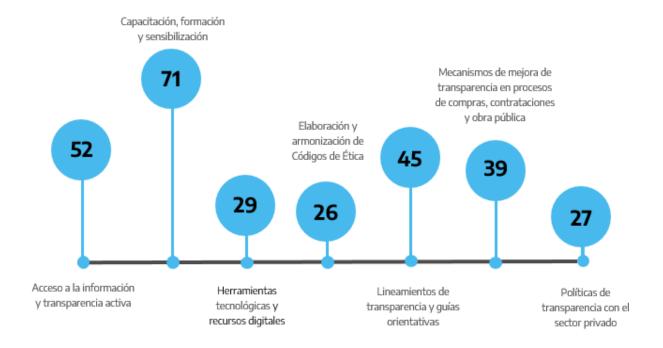
(\*) Cada iniciativa puede abordar más de un lineamiento estratégico a través de las distintas actividades que la conforman.

Los compromisos asumidos por los organismos en la ENI tienen otra característica central: su integralidad. Cada una de las iniciativas contiene una o varias actividades a implementar de forma tal que propicien entornos de integridad y sean consistentes con una política estratégica de transparencia y lucha contra la corrupción. De un análisis holístico podemos encontrar que las acciones de capacitación, formación y sensibilización; acceso a la información y transparencia activa y la mejora de la transparencia e integridad en compras, contrataciones y obra pública son las más representativas en el marco de la ENI. Esto también traduce las necesidades identificadas a priori por los organismos como espacios de trabajo donde los esfuerzos de la política de integridad y transparencia requiere ser focalizados.

El siguiente gráfico muestra los tipos de actividades más representadas en función de la cantidad de actividades que contiene hoy la ENI.







### Lineamiento 1

aquellas iniciativas que apunten a:

Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades estatales Como parte de esta línea de trabajo se busca promover acciones, medidas y programas que apunten a robustecer la institucionalidad de los organismos y desarrollar una mejor gestión de lo público. Para eso se consideraron prioritarias

- Creación y/o fortalecimiento de áreas y programas de integridad y transparencia: aquellas iniciativas que apunten a la creación de unidades de transparencia o programas específicos de integridad resultan clave para fortalecer la transversalización de una política integral de transparencia. Estos espacios y acciones proporcionan herramientas concretas para la gestión, asistencia para el desarrollo de políticas, conocimiento para prevenir irregularidades y recursos para responder frente a ellas.

#### 25 iniciativas consisten en la creación y/o fortalecimiento de un programa de integridad.

En el marco de esta acción, hay dos cuestiones que merecen especial análisis. En primer lugar, el universo de iniciativas que contemplan la creación y/o fortalecimiento de un programa de integridad. La experiencia de trabajo enseñó que en aquellas dependencias en las que el desarrollo de políticas de transparencia no tenía antecedentes institucionalizados o formalizados optaron por incorporarse en la ENI a través de la creación de programas de integridad en su jurisdicción. Este es el caso de INTI, INSSJP y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, entre otros. De esta

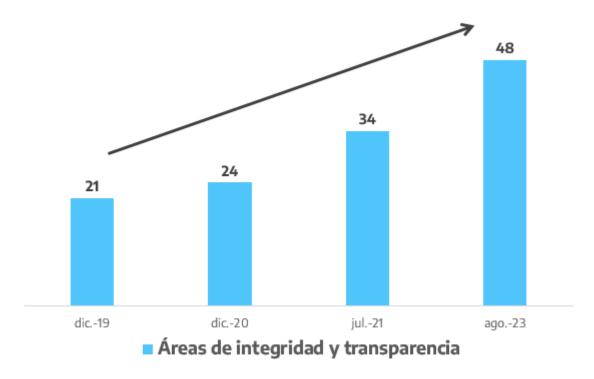




forma pudieron dar un importante paso a partir de planificar un conjunto de actividades (acciones formativas, lineamientos de integridad, códigos de ética) que fortalezcan sus capacidades. Por el contrario, en los casos de organismos que ya tenían un programa en marcha, optaron por profundizar ese camino a través de su fortalecimiento, como por ejemplo Aerolíneas Argentinas, Belgrano Cargas y Logística, AySA e Intercargo, entre otros.

En segundo lugar, se destaca el universo de actividades que contemplan la creación de áreas de transparencia. La Oficina Anticorrupción avanzó sostenidamente desde el 2020 en la promoción de la creación de áreas de transparencia tras advertir el importante trabajo desarrollado por los y las enlaces jurisdiccionales y por el impacto positivo que ello puede generar en la jerarquización y en la capilaridad de las políticas de integridad. Al momento de elaborar este informe, el Poder Ejecutivo Nacional cuenta con 48 áreas constituidas formalmente. Entre ellas, 13 corresponden al ámbito ministerial y 35 a otros organismos del sector público nacional.

El siguiente gráfico visualiza progresivamente el aumento en números de áreas de transparencia creadas a partir de diciembre de 2019 hasta el momento de elaboración de este documento:



El detalle de las áreas de integridad se encuentra en el Anexo I "Áreas de integridad y transparencia de la Administración Pública Nacional".





- *Mapas de riesgo*: consideramos de relevancia aquellas iniciativas que desarrollen mapas de riesgo para identificar potenciales situaciones de ilícitos o prácticas contrarias a la ética pública en áreas clave. Estos diagnósticos organizacionales pueden contribuir a la generación de diseños institucionales y políticas de integridad.

### • **15** actividades desarrollaron mapas de riesgo.

La ENI incorpora un variopinto conjunto de jurisdicciones comprometidas en desarrollar y/o fortalecer sus mapas de riesgos. Este es el caso de empresas con participación estatal como Aerolíneas Argentinas, Intercargo y AySA; además de organismos de la administración centralizada como el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, el Ministerio de Seguridad y el Ministerio de Obras Públicas. Por último, organismos descentralizados y desconcentrados como la CNV, INSSJP y SENASA también presentaron actividades en esta línea.

- Capacitación, formación y sensibilización: toda iniciativa que impulse el desarrollo de programas de capacitación que acompañen a los y las funcionarias públicas y agentes en el diseño de políticas resulta de interés a la Estrategia Nacional de Integridad, principalmente aquellas que atiendan a la realidad organizacional, fortaleciendo sus capacidades para el diseño, adaptación e implementación de políticas de integridad y transparencia públicas. Estas actividades deben estar orientadas a satisfacer necesidades identificadas en el ámbito sectorial o a partir de las realidades organizacionales propias de cada entidad.

### **71** actividades impulsaron programas de sensibilización, capacitación y formación.

La ENI incorpora un conjunto de organismos comprometidos en actividades de capacitación y formación, este es el caso del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Ministerio de Desarrollo Social, el Ministerio de Seguridad, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, el Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Turismo y Deportes, la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), IGJ, ANSES, AySA, entre otros.

Hay aspectos que merecen especial atención. Primero, todas aquellas iniciativas que crean o fortalecen programas de integridad en el marco de la ENI contemplan de alguna u otra forma el desarrollo de actividades de capacitación. Este tipo de actividad se consolidó como una pieza clave en la caja de herramientas que los organismos consideran para profundizar la política de integridad. Luego, hay algunos casos en que estas actividades se ejecutan en ámbitos completamente innovadores. Por ejemplo, el Ministerio de Seguridad incorpora distintas actividades de





capacitación en materia de integridad, ética pública, compras y contrataciones, conflicto de intereses y transparencia a funcionarios, funcionarias y agentes de las fuerzas policiales y de seguridad. Por último, hay iniciativas como la de la Oficina Anticorrupción y de la Secretaría de Gestión y Empleo Público que buscan avanzar en la creación de programas integrales que habiliten la planificación e implementación de actividades de capacitaciones y otras acciones formativas. Este es un eje que resulta fundamental en la transversalización de la transparencia y la prevención.

- Reforma y actualización de normativa: será de relevancia contar con iniciativas que apunten a fortalecer y actualizar los marcos legales en materia de ética pública, conflictos de intereses, compras y contrataciones, transparencia activa y participación ciudadana.

**26** actividades trabajaron en reformas y actualización de normativa.

Una de las principales acciones es una iniciativa propia de la Oficina Anticorrupción que impulsa un proyecto de reforma a la Ley 25.188 de Ética en el Ejercicio de la Función Pública. Esta iniciativa consiste en generar un nuevo cuerpo normativo en materia de integridad pública con un enfoque de derechos humanos y especial énfasis en la incorporación de la perspectiva de género a lo largo de dicha norma. El proyecto además será fruto de un proceso de elaboración participativo de normas que contemple la participación y los aportes de distintos sectores.

### Lineamiento 2

Desarrollo de políticas públicas de transparencia e integridad Como parte de esta línea de trabajo se busca promover mecanismos, acciones, lineamientos y políticas concretas que apunten a mejorar los entornos de integridad, generar cruces de perspectivas y elevar los niveles de transparencia de la gestión.

Para eso, se consideraron prioritarias aquellas iniciativas que apunten a:

- Mecanismos para mejorar la transparencia e integridad de los procesos de compras, contrataciones y obra pública: la Estrategia Nacional de Integridad debe contemplar las iniciativas que desarrollen mecanismos en los procedimientos de compras, contrataciones y obra pública que promuevan el respeto de la normativa vigente y los principios de transparencia, publicidad, legalidad e igualdad, atendiendo a las particularidades y necesidades del organismo.

 39 actividades desarrollaron mecanismos de mejora de transparencia en procesos de compras, contrataciones y obra pública.

Dentro de este conjunto de actividades se pueden destacar propuestas transformadoras como la del Ministerio de Obras Públicas. Este organismo incorpora





a la ENI su Observatorio de la Obra Pública. Un espacio de participación institucional, donde universidades públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil, de cámaras empresarias y demás actores vinculados al proceso de contratación y ejecución de la obra pública, llevan adelante iniciativas concretas destinadas a aumentar la transparencia, la integridad, la eficiencia, la eficacia y la innovación en los sistemas de contratación, ejecución y monitoreo de la obra pública. Además de este organismo, diversas jurisdicciones incluyen en sus iniciativas actividades de este tipo, como por ejemplo la Oficina Nacional de Contrataciones de la Jefatura de Gabinete de Ministros, INTI, AFIP, ANSES, ADIFSE, SOFSE, Télam, INAES, Ministerio de Salud, Ministerio de Economía, entre otros.

- Fortalecimiento de los sistemas de gestión de los conflictos de intereses y declaraciones juradas y patrimoniales: las iniciativas que contribuyan al complimiento de la normativa vigente sobre conflictos de intereses y la presentación y control de declaraciones juradas resultan estratégicas para la planificación. Asimismo, se valorarán aquellas iniciativas tendientes a analizar y gestionar los fenómenos de captura de la decisión pública por parte de intereses privados o sectoriales.
  - 13 actividades implementaron mejoras en los sistemas de gestión de los conflictos de intereses y declaraciones juradas patrimoniales.

Son varios los organismos que impulsan actividades para mejorar los niveles de integridad en materia de gestión de conflictos de intereses y DDJJ. Este es el caso del Ministerio de Salud, Ministerio de Transporte, Ministerio del Interior, Aerolíneas Argentinas, ANSV, BNA, CNV, INSSJP, INTA, entre otros.

En particular se destaca el <u>Sistema de Monitoreo de Actividades Privadas Anteriores y Posteriores al Ejercicio de la Función Pública</u> impulsado por la Oficina Anticorrupción. El objetivo de esta acción es la construcción de un registro para el cotejo y verificación del cumplimiento de las normas de ética pública relacionadas con las actividades privadas anteriores y posteriores a la función pública en el Poder Ejecutivo Nacional. El registro será de acceso público de manera tal de generar una herramienta de transparencia activa para el monitoreo ciudadano del pre y post empleo.

En un sentido similar, a efectos de prevenir los procesos de captura de la decisión pública, dentro de las iniciativas propuestas por Jefatura de Gabinete de Ministros se incluye una actividad para el diseño de una metodología sobre la identificación de riesgos de captura de la decisión pública, y herramientas para mitigarlos.





- Canales de consulta y denuncia: Generar un sistema integrado y coordinado de canales de consultas y reportes de irregularidades para los distintos organismos, ECPEs y otros entes estatales de la Administración Pública Nacional.
- 23 actividades generaron y/o fortalecieron los canales de consultas y denuncias.

Dentro de los organismos que proponen implementar o fortalecer sus canales de consulta y denuncia encontramos al Ministerio de Salud, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Ministerio de Economía, INSSJP, INTI, CNRT, BCRA, BNA, AySA, Aerolíneas Argentinas, entre otros.

- Lineamientos de transparencia y guías orientativas: consideramos estratégica toda iniciativa que apunte a elaborar documentos y lineamientos de transparencia, integridad y rendición de cuenta para programas o políticas sectoriales específicas. También en el desarrollo y difusión de guías orientativas para promover los principales deberes, principios, incompatibilidades y obligaciones entre los y las funcionarias y agentes de las dependencias.

45 actividades elaboraron lineamientos de transparencia y quías orientativas.

Son varios los organismos que impulsan la elaboración de lineamientos de transparencia y/o guías que sean orientativas para mejorar los entornos de integridad. Este es el caso del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, el Ministerio de Seguridad, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, ANSES, entre otros.

- Lineamientos básicos para la elaboración y armonización de los códigos de ética en la Administración Pública Nacional: resultan de particular interés aquellas iniciativas que tiendan a armonizar los desarrollos de códigos en organismos con la normativa vigente.
- 26 actividades elaboraron y armonizaron Códigos de Ética.

Distintas jurisdicciones incorporan en sus acciones la elaboración de códigos de ética. Al igual que las actividades de capacitación, este tipo de actividad forma parte del set de herramientas con la cual los organismos cuentan para impulsar la política preventiva a través de sus programas de integridad. En este sentido, podemos encontrar al Ministerio de Seguridad, el Ministerio de Obras Públicas, el INSSJP, la AFIP, entre otros. Dentro de las propuestas realizadas por Jefatura de Gabinete de Ministros, se incluye también una actividad específica para brindar acompañamiento a los organismos en este tipo de procesos.





- Incorporación de la perspectiva de derechos humanos y de género en la política de transparencia: se considerará prioritaria aquella política que busque trabajar sobre la interseccionalidad de problemáticas y considere la perspectiva de la burocracia a nivel de la calle.

14 actividades incorporaron la perspectiva de derechos humanos y de género en la política de transparencia

En relación a las políticas de derechos humanos que incorporan la perspectiva de transparencia encontramos a la iniciativa del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos que apunta al "Fortalecimiento en la gestión de los expedientes que tramitan reparaciones frente a violaciones de derechos humanos".

Respecto al cruce de perspectivas en género e integridad la ENI incorpora un conjunto de actividades de distintos organismos de la administración centralizada. El Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad promueve la asistencia técnica a organismos para profundizar en el cruce de la perspectiva de género, diversidad e integridad. El Ministerio de Economía contempla como actividad la "publicación de datos e información relativas a la perspectiva presupuestaria de género y niñez". El Ministerio de Seguridad, en el marco de la iniciativa sobre "programa de integridad en las fuerzas policiales" incorpora como actividad específica un Registro Institucional de Denuncias de Género en la Policía de Seguridad Aeroportuaria.

En cuanto a los organismos de la administración descentralizada, el Banco Central (BCRA) presenta una iniciativa específica para "Transversalizar la perspectiva de género y DDHH en la política de transparencia e integridad del BCRA" con acciones como "Mantener un Código de Ética actualizado en temáticas referidas a Género y DDHH", "Incorporar la variable género a las políticas anticorrupción a través del impulso de mujeres y personas LGBTIQ+ a los puestos de conducción". La Comisión Nacional de Valores (CNV) en el marco de su Programa de Integridad también contempla la adopción de un protocolo propio de violencia de género y acoso laboral. Luego, Aerolíneas Argentinas e IOSFA tienen en como actividades la creación de unidades especializadas en género y diversidad. Por último, AySA en el marco del fortalecimiento a su Programa de Integridad se contempla la incorporación de la perspectiva de género en las normas internas, licencias, comunicación no sexista y actividades formativas en materia de género e integridad.

La ENI también contempla actividades que promueven la integridad y transparencia en la burocracia a nivel de calle. Tanto el Ministerio de Transporte como la CNRT presentan como iniciativa un programa de integridad para fiscalizadores y operadores territoriales de transporte de pasajeros y carga. ACUMAR además contempla actividades para incorporar la perspectiva de integridad y transparencia





en la Red de Adecuación Ambiental de la Cuenca, un espacio de interacción clave en la evaluación del desempeño ambiental de aquellos establecimientos radicados en el ámbito de la Cuenca Matanza Riachuelo.

#### Lineamiento 3

Acceso a la información pública, participación ciudadana y vinculación con el sector privado.

Esta línea de trabajo refleja tres actividades estrechamente vinculadas. Primero, apunta al fortalecimiento holístico del ecosistema de acceso a la información pública en el Estado Nacional que va desde el desarrollo de herramientas tecnológicas hasta la mejora en los procesos de respuesta a los pedidos de acceso a la información. Segundo, a la promoción de mecanismos de participación ciudadana que permitan la inclusión de la ciudadanía tanto en la elaboración de normas como en el diseño e implementación de las políticas públicas. Por último, la vinculación entre sector público y privado en pos de ampliar los entornos de integridad y transparencia. Para eso, se consideran prioritarias:

- Acceso a la información y transparencia activa: se considerarán iniciativas que apunten a la apertura de información relacionada a licitaciones, compras y contrataciones, articulación público-privada, ejecución presupuestaria, transferencias e informes de auditoría, entre otros. Como también la implementación de una política que considere todo el ciclo de producción del bien público de la información y no sólo su accesibilidad.

**52** actividades trabajaron en mejorar el acceso a la información y transparencia activa.

La ENI presenta distintas actividades en este campo que merecen ser destacadas. Una es el fortalecimiento del Observatorio de la Seguridad Social de ANSES. Asimismo, el Ministerio de Economía participará en la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI) y en la implementación de sus estándares, tanto en el ámbito nacional como subnacional. Otros organismos por ejemplo prevén la generación de aplicativos móviles para promover el acceso a la información (AySA, Banco de la Nación Argentina) y el desarrollo de portales específicos de transparencia activa (CONICET, INTA, Intercargo y el Ministerio de Salud). Por su parte, la Secretaría de Gestión y Empleo Público, ha propuesto en el marco de la ENI el fortalecimiento del sistema de información Mapa de la Acción Estatal (MAE)<sup>6</sup> a través del desarrollo

<sup>6</sup> 

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> El Sistema de Información Mapa de la Acción Estatal fue aprobado por Decisión Administrativa 1926/2020 de la Jefatura de Gabinete de Ministros, en la órbita de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Gestión y Empleo Público, con el objetivo de instrumentar un registro sistemático e integral de las acciones del Estado que permita visualizar el desarrollo de las políticas públicas, sus resultados e impactos, propiciando la mejora de los procesos, la planificación, seguimiento y evaluación de las políticas, para una mayor efectividad y calidad en la gestión de las Jurisdicciones y Entidades del Sector Público Nacional.





de una Interfaz Ciudadana del MAE, y la inclusión de una plataforma para el seguimiento y la evaluación de la ENI completamente abierta a toda la ciudadanía. El módulo específico para la ENI alberga todas las iniciativas presentadas por los organismos, como también sus respectivos grados de avances. De consulta abierta al público, toda persona puede conocer de manera centralizada las iniciativas presentadas por los organismos y seguir los niveles de implementación que se reporten en el sitio.<sup>7</sup>

- Mecanismos de participación social: se consideran de relevancia aquellas iniciativas que apunta a generar mecanismos y oportunidades de participación como audiencias públicas, veedurías, elaboraciones participadas de normas, mecanismos de consulta y cualquier otra herramienta innovadora que permita el involucramiento de la ciudadanía en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas públicas. En este marco, podría también considerarse la posibilidad de incluir a organizaciones sociales y de la sociedad civil en procesos operativos claves, tales como planeación y sequimiento de políticas.

8 actividades generaron mecanismos de participación social.

En el marco de sus iniciativas, varios organismos prevén actividades de participación social. Entre ellos se encuentra el Ministerio de Obras Públicas que en el marco de la iniciativa Mapa de Inversiones considera mecanismos de participación para mejorar la producción y publicación de información en la plataforma. También el Organismo Regulador de Seguridad de Presas (ORSEP) apunta al desarrollo de encuestas a la población que le permitirán medir los riesgos de las obras que lleva adelante, y así implementar acciones para la prevención y mitigación. Otros organismos como el Ministerio de Transporte y la CNRT en el marco de su programa de integridad para fiscalizadores contemplan actividades de diseño participativo de las estrategias de intervención de las políticas.

- Políticas de transparencia con el sector privado: Las iniciativas de articulación con actores del sector privado son clave para ampliar el campo de entendimiento y acción de las políticas anticorrupción. En este sentido, resulta relevante identificar a interlocutores que tengan interés en el diseño, implementación y seguimiento de políticas públicas, generando una coordinación hacia afuera de los organismos.

**27** actividades desarrollaron políticas de transparencia con el sector privado.

En este universo de actividades e iniciativas se destaca principalmente el Registro de

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> https://mapaaccionestatal.jefatura.gob.ar/integridadYTransparencia





Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades (RITE) <sup>8</sup>que la Oficina Anticorrupción impulsa con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Distintos organismos prevén la inscripción al RITE de las organizaciones a quienes asisten, proveedores de bienes y servicios como también a aquellas entidades que integran su cadena de valor como requerimientos de contratación. Entre ellos, se destacan el Ministerio de Salud, INAES, Aerolíneas Argentinas y la Administración de Infraestructuras Ferroviarias (ADIFSE).

Por otro lado, cabe mencionar la iniciativa de Trenes Argentinos Operaciones (SOFSE) donde se prevé implementar un Sistema de Gestión Antisoborno en el área de compras y contrataciones.

- Herramientas tecnológicas y recursos digitales. Las iniciativas que apunten a la implementación de herramientas tecnológicas permiten operativizar algunas políticas públicas, mejorar la gestión a partir de la construcción de datos basados en evidencia y facilitar la rendición de cuentas, permitiendo al ciudadano acceder a la información de manera sencilla. En este sentido, se puede efectuar un diagnóstico de las herramientas informáticas y a partir de allí definir los estándares que permitan integrar las diferentes plataformas y evaluar las plataformas que mejor se adecuen a las prácticas de transparencia e integridad del contexto del organismo.

29 actividades implementaron herramientas tecnológicas y recursos digitales.

Son varios los organismos que proponen implementar herramientas tecnológicas y recursos digitales. Este es el caso de Aerolíneas Argentinas, CONICET, IGJ, Ministerio de Seguridad, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Ministerio de Salud, Ministerio de Turismo y Deportes, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Interior, ORSEP, SSN, UIF, entre otros.

Hay casos innovadores que merecen especial atención. Por ejemplo, AySA por su parte incorpora el desarrollo de un tablero de seguimiento de las obras de agua y saneamiento que tendrá acceso público junto con el desarrollo de una aplicación móvil para interacción con las y los usuarios del servicio.

En el ámbito ministerial, el Ministerio del Interior contempla mejorar la gestión de la información sobre el financiamiento partidario y electoral, así como unificar los formatos de la información estadística electoral para disponerla en datos abiertos. Esto permitirá la consulta ciudadana y explotación de datos por parte del público interesado. Por su parte, el Ministerio de Obras Públicas desarrollará su Plan

<sup>8</sup> https://www.rite.gob.ar/





Estratégico de Transformación Digital que consiste en un set de herramientas tecnológicas para mejorar la transparencia, participación y eficacia de la obra pública en el ámbito nacional.

#### Lineamiento 4

Fortalecimiento de la transparencia e integridad en la política sectorial y Empresas con Participación Estatal (EcPEs)

El contexto importa. Bajo esta premisa básica entendemos que el fortalecimiento de la transparencia y la integridad debe atender a las lógicas y particularidades de cada sector. Ello implica responder a desafíos concretos que emergen de contextos particulares y a veces disímiles entre sí.

Uno de los objetivos principales de este lineamiento estratégico es apoyar el desarrollo de políticas de integridad y transparencia en Empresas con Participación Estatal en Argentina. Serán consideradas prioritarias aquellas iniciativas que apunten a promover la adecuación del marco normativo de integridad y transparencia en el ámbito de las Empresas Públicas Estatales resultan de relevancia. En particular, se considerarán aquellas acciones que analicen especialmente lo relativo a: Régimen de Obsequios y Viajes, Declaraciones Juradas Patrimoniales, Incompatibilidades, Conflictos de interés, Contrataciones públicas, relaciones con sus cadenas de valor, entre otros.

71 actividades presentadas por Empresas con Participación Estatal.

Distintas EcPEs han presentado iniciativas para promover la integridad y transparencia, que incluyen la capacitación y sensibilización del directorio y agentes, la generación de códigos, protocolos y políticas para la prevención de hechos de corrupción en el ámbito de las entidades y en la interacción con terceras personas. Muchas de ellas contaban con programa de integridad y en el marco de la ENI han optado por fortalecerlos. A la fecha de elaboración de este documento, se incorporaron iniciativas de 11 ECPEs: Administración de Infraestructuras Ferroviarias S.E. (ADIFSE), Aerolíneas Argentinas S.A. (AA), Agua y Saneamientos Argentinos S.A. (AYSA), Belgrano Cargas y Logística S.A. (BCyL), Corporación Antiguo Puerto Madero S.A. (CPM), Desarrollo del Capital Humano Ferroviario S.A.P.E.M. (DECAHF), Ferrocarriles Argentinos S.E. (FASE), INTERCARGO S.A.U., Operadora Ferroviaria S.E. (SOFSE), Radio y Televisión Argentina S.E. (RTA) y TELAM S.E. Entre ellas, se destacan las iniciativas presentadas por Aerolíneas Argentinas, AYSA y las empresas vinculadas al sector ferroviario. Algunas de ellas además prevén actividades para incorporar tanto a sus organizaciones como también a su cadena de valor al RITE. En este grupo se encuentran: ADIFSE, Aerolíneas Argentinas y SOFSE.







Por otro lado, cabe señalar la iniciativa de la Oficina Anticorrupción que cuenta con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para promover políticas de integridad y transparencia en este ámbito. En este proyecto se trabajó durante el 2021 en determinar el alcance de los marcos normativos y políticas de integridad y transparencia en el ámbito de este tipo de empresas. Como resultado de este trabajo se elaboró una guía para el desarrollo de políticas de integridad en Empresas con Participación Estatal. Mediante esta iniciativa se procurará difundir el contenido del material para promover el fortalecimiento de las políticas en este ámbito.

Además del trabajo con las empresas con participación estatal, se consideran prioritarias para este lineamiento aquellas iniciativas que apunten a trabajar en:

- Mecanismos de transparencia e integridad en la política social: se privilegiarán las iniciativas que atiendan los desafíos que trae consigo la emergencia en los sectores de salud, ambiente y desarrollo social (transferencias y subsidios). Las iniciativas incluidas aquí buscan crear entornos de integridad y mecanismos de transparencia en las políticas sociales, incluyendo aquellas en la gestión en el marco de la emergencia por el COVID-19.

**9** actividades que contemplan mecanismos de transparencia e integridad en la política social

En esta línea se destacan las actividades de cuatro organismos. En primer lugar, el Ministerio de Salud contempla la implementación de un Programa de Integridad y en particular generar mecanismos de integridad en el control de insumos y bienes adquiridos como también en su distribución a las jurisdicciones provinciales y municipales. Luego, el Ministerio de Desarrollo Social impulsa la creación de un Mapa de Inversión Social para incrementar los niveles de transparencia e integridad en áreas y programas sociales. Esto prevé la publicación de información y varios sets de datos de indicadores de gestión de programas sociales. Además, el Ministerio de Turismo y Deporte en su Programa de Integridad contiene actividades de fortalecimiento a los mecanismos de becas y transferencias a clubes y asociaciones civiles de deportes. Por último, INAES incorpora la creación de su Programa de Integridad y transparencia que impulsa la incorporación de las cooperativas, mutuales y otras entidades del sector asociativo en el Registro de Integridad y Transparencia (RITE).

### Lineamiento 5

Promoción de las políticas de integridad y transparencia en provincias y municipios







Una de las agendas principales de la Oficina Anticorrupción es la de impulsar el cumplimiento de los mandatos de las Convenciones Internacionales en materia de transparencia y lucha contra la corrupción (ONU, OEA, OCDE), promoviendo la colaboración y el trabajo conjunto con los gobiernos provinciales y municipales.

6 actividades de promoción de las políticas de integridad y transparencia en provincias y municipios

En este marco, y con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la OA presenta en el marco de la ENI una iniciativa específica que se encuentra dirigida a propiciar articulaciones con las provincias y los municipios a partir de la cooperación y la asistencia técnica en el diseño e implementación de políticas de transparencia e integridad en esas jurisdicciones, así como un plan de capacitaciones en integridad pública.

## 5. Implementación y seguimiento

La "Ficha Técnica para la Evaluación y Presentación de Iniciativas" fue un instrumento clave para homogeneizar la incorporación de propuestas en la Estrategia y facilitar su posterior carga y seguimiento en el Mapa de la Acción Estatal. Su formato garantiza que cada iniciativa presentada cuente con un nombre claro, una descripción adecuada con sus principales características principales e indicación sobre la problemática que apunta a resolver. También solicita información sobre la planificación e indicadores de seguimiento.





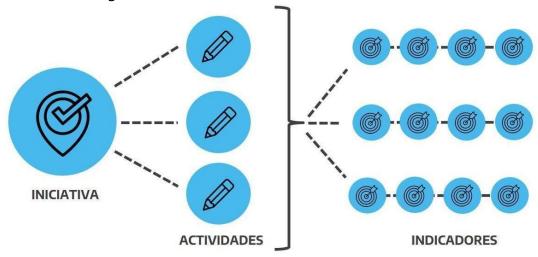
Información Iniciativa integrante de la Estrategia Nacional de Integridad  Organismo/s responsable/s  Rango o jerarquía de la repartición  Nombre de la iniciativa  Lineamiento estratégico  Tipo de Iniciativa  Descripción de la Iniciativa  Fecha de inicio  Fecha de finalización  Carácter estratégico y transformador de la iniciativa  Dimensión  Pregunta  ¿La iniciativa responde o está vinculada de manera directa a uno de los objetivos del organismo determinados en la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones)?  ¿La iniciativa se encuentra específicamente enmarcada en algún plan o programa general vinculado a integridad y/o transparencia?  ¿Se inició la implementación de la iniciativa?  ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?  ¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Rango o jerarquía de la repartición Nombre de la iniciativa Lineamiento estratégico Tipo de Iniciativa Descripción de la Iniciativa Fecha de inicio Fecha de finalización  Carácter estratégico y transformador de la iniciativa  Dimensión  Carácter estratégico y transformador de la iniciativa  Pregunta  ¿La iniciativa responde o está vinculada de manera directa a uno de los objetivos del organismo determinados en la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones)?  ¿La iniciativa se encuentra específicamente enmarcada en algún plan o programa general vinculado a integridad y/o transparencia?  ¿Se inició la implementación de la iniciativa?  ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?  ¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones provinciales?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Lineamiento estratégico
Lineamiento estratégico Tipo de Iniciativa  Descripción de la Iniciativa  Fecha de inicio  Fecha de finalización  Carácter estratégico y transformador de la iniciativa  Dimensión  Pregunta  ¿La iniciativa responde o está vinculada de manera directa a uno de los objetivos del organismo determinados en la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones)?  ¿La iniciativa se encuentra específicamente enmarcada en algún plan o programa general vinculado a integridad y/o transparencia?  ¿Se inició la implementación de la iniciativa?  ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?  ¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Tipo de Iniciativa  Descripción de la Iniciativa  Fecha de inicio  Carácter estratégico y transformador de la iniciativa  Dimensión  Carácter estratégico y transformador de la iniciativa  Dimensión  Pregunta  ¿La iniciativa responde o está vinculada de manera directa a uno de los objetivos del organismo determinados en la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones)?  ¿La iniciativa se encuentra específicamente enmarcada en algún plan o programa general vinculado a integridad y/o transparencia?  ¿Se inició la implementación de la iniciativa?  ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?  ¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones provinciales?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Pecha de inicio  Fecha de finalización  Carácter estratégico y transformador de la iniciativa  Dimensión  Pregunta  ¿La iniciativa responde o está vinculada de manera directa a uno de los objetivos del organismo determinados en la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones)?  ¿La iniciativa se encuentra específicamente enmarcada en algún plan o programa general vinculado a integridad y/o transparencia?  ¿Se inició la implementación de la iniciativa?  ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?  ¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Fecha de finalización  Carácter estratégico y transformador de la iniciativa  Dimensión  Pregunta  ¿La iniciativa responde o está vinculada de manera directa a uno de los objetivos del organismo determinados en la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones)?  ¿La iniciativa se encuentra específicamente enmarcada en algún plan o programa general vinculado a integridad y/o transparencia?  ¿Se inició la implementación de la iniciativa?  ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?  ¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Carácter estratégico y transformador de la iniciativa  Dimensión  Pregunta  ¿La iniciativa responde o está vinculada de manera directa a uno de los objetivos del organismo determinados en la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones)?  ¿La iniciativa se encuentra específicamente enmarcada en algún plan o programa general vinculado a integridad y/o transparencia?  ¿Se inició la implementación de la iniciativa?  ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?  ¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Dimensión   Pregunta
Dimensión   Pregunta     ¿La iniciativa responde o está vinculada de manera directa a uno de los objetivos del organismo determinados en la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones)?   ¿La iniciativa se encuentra específicamente enmarcada en algún plan o programa general vinculado a integridad y/o transparencia?   ¿Se inició la implementación de la iniciativa?     ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?     ¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?     ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?     ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?     ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
La iniciativa responde o está vinculada de manera directa a uno de los objetivos del organismo determinados en la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones)?   ¿La iniciativa se encuentra específicamente enmarcada en algún plan o programa general vinculado a integridad y/o transparencia?   ¿Se inició la implementación de la iniciativa?
uno de los objetivos del organismo determinados en la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones)?  ¿La iniciativa se encuentra específicamente enmarcada en algún plan o programa general vinculado a integridad y/o transparencia?  ¿Se inició la implementación de la iniciativa?  ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?  ¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones provinciales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  Impacto Social  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Integralidad  Integralidad    Cooperación Institucional
Administración Publica Nacional?
Cooperación Institucional   Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?
transparencia?  ¿Se inició la implementación de la iniciativa?  ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?  ¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones provinciales?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Cooperación Institucional   ¿Se inició la implementación de la iniciativa?   ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?   ¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?   ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones provinciales?   ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?   ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?   Limpacto Social   ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Cooperación Institucional   ¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?
Cooperación Institucional  Cooperación Institucional  Es una iniciativa articulada con jurisdicciones provinciales?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  Limpacto Social  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Cooperación Institucional  empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones provinciales? ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales? ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Administración Publica Nacional?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones provinciales?  ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones provinciales? ¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales? ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  Impacto Social ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?  ¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la  sociedad civil?  ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?  Impacto Social ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
sociedad civil?  Impacto Social ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
Impacto Social ¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?
¿La iniciativa prevé la utilización de mecanismos o
herramientas de participación ciudadana (audiencias
públicas, encuestas)? ¿Cuenta la iniciativa con financiamiento externo?
¿La iniciativa se vincula con un compromiso, recomendación
Marco Internacional y/o cumplimiento internacional asumido por el Estado
Argentino?
Planificación y Seguimiento de la Iniciativa
Actividad 1
Descripción
Indicador 1
Grado de avance indicador 1

Este instrumento nos permitió organizar y uniformizar la planificación de iniciativas de los organismos. La necesidad de dar cuenta de manera precisa a la problemática que busca atender obliga a la realización de diagnósticos y a una reflexión inicial sobre los riesgos a los cuales se pretende atender. La descripción de la iniciativa busca atenuar la vaguedad, algo que se complementa con la necesidad de precisar cada una de las actividades que deben desarrollarse para cumplir con la iniciativa propuesta.





Para reforzar la capacidad descriptiva del instrumento y facilitar el seguimiento y monitoreo de cada elemento de la ENI, se solicitó que cada actividad provea indicadores que den cuenta del grado de avance en la ejecución. De este modo, la ENI ganó en capacidad descriptiva: no se cuenta solo con iniciativas, sino con iniciativas con información detallada, actividades para la implementación e indicadores para facilitar el seguimiento de la ejecución de las metas propuestas. Al momento de la elaboración de este informe, la Estrategia Nacional de Integridad cuenta con 1124 indicadores de seguimiento.



Como sucede con todo proceso de relevamiento de información, el intercambio con cada uno de los organismos fue generando algunos aprendizajes que fueron clave para la sistematización de la información y disponibilización de datos en el Mapa de la Acción Estatal.

El intercambio con los organismos nos mostró que las iniciativas podían ser mucho más integrales y contener actividades o componentes de alta complejidad. Los organismos avanzaron en la generación de programas de integridad sobre los cuales no resultaba aplicable ya la variable de tipo de iniciativa sino que esa variable resultaba más pertinente de ser evaluada en relación a las actividades que componían los programas de integridad. En función de esta novedad, la sistematización de información desarrollada por el Equipo ENI tomó como variable clasificatoria de la iniciativa al lineamiento al cual se corresponde y creó una nueva variable denominada tipo de actividad, aplicada a los componentes de las iniciativas.





Organismo	Iniciativa	Lineamiento estratégico	Actividad	Tipo de iniciativa (Tipo de actividad)	Indicador
ANSES	Programa de Integridad y Transparencia de ANSES	Fortalecimient o Institucional y desarrollo de capacidades estatales	Pública Capacitación	Acceso a la información y transparencia activa	Planificación mediante el diseño de etapas y hoja de ruta, esquema de trabajo, establecimiento de áreas intervinientes  Relevamiento de información existente en la web de ANSES  Solicitud de informacion no disponible a las distintas áreas y reordenamiento de la información existente respecto a los datos a publicarse conforme ordena el art. 32 de la Ley de Acceso a la informacion Publica  Rediseño del entorno de Transparencia Activa en la página web institucional de ANSES, de facil accesibilidad e impacto visual  Carga de la información de los apartados, prueba de lo desarrollado e implementación en ambiente de trabajo  Incorporación del Observatorio de la Seguridad Social como política de Transparencia del organismo  Relevamiento y análisis de las capacitaciones del organismo, intercambio de propuestas con la Oficina Anticorrupción  Firma del Convenio Marco entre ANSES y OA a los fines de proyectar
		Desarrollo de Políticas Públicas de Transparencia e integridad  Acceso a la información pública, participación ciudadana y vinculación con el sector privado	de agentes en materia de integridad y transparencia	Capacitación, formación y sensibilización	el Convenio especifico en materia de capacitación  Firma del Convenio específico entre ANSES y OA a los fines de implementar el Plan Operativo de Trabajo aprobado en el mismo  Actividades formativas para la implementación del Plan Operativo de Trabajo
			Norma de Contrataciones con perspectiva de Transparencia	en procesos de	Relevamiento del marco normativo, giro interno de la actividad, diferenciando por tipo de proceso, inciso, objeto, área requirente  Propuesta de modificación de las normas internas, articulación con áreas vinculadas para incorporar etapas de control ex-ante, expost sobre las contrataciones (gestión trasversal de la transparencia)  Esquematización en una nueva norma de elementos comunes a todo proceso, estandarización de hitos con reducción de conflictividad,
			Registro de Proveedores ANSES	Mecanismos de mejora de transparencia en procesos de compras, contrataciones	Análisis y estructuración para la conformación de los legajos, sistematización de la información, proyección del registro  Proyecto borrador del Registro de Proveedores
			Guía práctica de recomendacion es para fortalecer la transparencia en las contrataciones de ANSES	y obra pública Lineamientos de transparencia y guías orientativas	Desarrollo e implementación del sistema de gestión del registro de proveedores  Elaborar los contenidos y lineamientos de transparencia e integridad específicos en materia de compras y contrataciones públicas
					Definir los destinatarios que deben tener acceso a la guía con carácter prioritario  Establecer canales de divulgación (en formato impreso/digital) para su difusión y conocimiento por parte de los empleados de ANSES  Proyecto borrador de la guía
					Aprobación, publicación y difusión de la guía





La sistematización de esta información fue volcada en una matriz con los siguientes campos: organismo, iniciativa, lineamiento, acción, tipo de acción, indicadores. A continuación se presenta, a título ilustrativo, parte del contenido de la matriz presentada por el INTI.





	Información Iniciativa integrante de la Estrategia Nacional de Integridad
Organismo/s responsable/s	INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
Rango o jerarquía de la repartición	ORGANISMO DESCENTRALIZADO
Nombre de la iniciativa	PROGRAMA DE INTEGRIDAD EN EL INTI
Lineamiento estratégico	- FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO DE CAPACIDADES ESTATALES - DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE TRANSPARENCIA E INTEGRIDAD - ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, PARTICIPACIÓ CIUDADANA Y VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRIVADO
Tipo de Iniciativa	- Creación y/o fortalecimiento de áreas y programas de integridad - Capacitación, formación y sensibilización - Reforma y actualización de normativa - Mecanismos para mejorar la transparencia e integridad de los procesos de compras, contrataciones y obra pública - Lineamientos básicos para la elaboración y armonización de los códigos de ética en la Administración Pública Nacional - Incorporación de la perspectiva de derechos humanos y de género en la política de transparencia - Acceso a la información y transparencia activa
Descripción de la Iniciativa	La presente iniciativa tiene por objeto implementar acciones tendientes al fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades del INTI en temas vinculados con la ética, la integridad y la transparencia, desarrollando políticas públicas y ampliando el acceso a la información pública, como un derecho fundamental. Este recorrido, se inició en el mes de octubre del año 2020, con el desarrollo de un acción de sensibilización destinada a los Altos Directivos de la Institución.  Estamos en un momento institucional en el que se demanda a los funcionarios los más altos estándares de rectitud, honradez e independencia de criterio, y su abordaje inadecuado afecta la credibilidad en las instituciones y deslegitima y arroja un manto de duda sobre las decisiones públicas que se adopten.  Como resultados esperados se proyecta:  1) Creación de una unidad orgánica que fortalezca la transversalización de una política integral de integridad, transparencia y acceso a la información.  2) Acciones de capacitación y sensibilización, a través de piezas comunicacionales, en temas de integridad, transparencia y acceso a la información pública
Fecha de inicio	oct-20
Fecha de finalización	dic-23

Carácter estratégico y transformador de la iniciativa					
Dimensión	Pregunta	Respuesta	Observación		
Integralidad	¿La iniciativa responde o está vinculada de manera directa a uno de los objetivos del organismo determinados en la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones)?	NO			
	¿La iniciativa se encuentra específicamente enmarcada en algún plan o programa general vinculado a integridad y/o transparencia?	NO			
	¿Se inició la implementación de la iniciativa?	SI	Octubre de 2020		
Temporalidad	¿La iniciativa cuenta con un plazo definido?	SI	48 meses		
Cooperación Institucional	¿La iniciativa implica la articulación con más de un organismo, empresa de participación estatal y/o ente estatal de la Administración Publica Nacional?	NO			
Impacto Social	¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones provinciales?	NO			
	¿Es una iniciativa articulada con jurisdicciones municipales?	NO			
	¿Es una iniciativa articulada con organizaciones de la sociedad civil?	NO			
	¿Es una iniciativa articulada con el sector privado?	NO			
	¿La iniciativa prevé la utilización de mecanismos o herramientas de participación ciudadana (audiencias públicas, encuestas)?	NO			
	¿Cuenta la iniciativa con financiamiento externo?	NO			
Marco Internacional	¿La iniciativa se vincula con un compromiso, recomendación y/o cumplimiento internacional asumido por el Estado Argentino?	SI	Convenciones Internacionales contra la corrupción de la ONU, la OEA ,Recomendaciones de Integridad emitidas por la OCDE - 2017.		





	Planificación y Seguimiento de la Iniciativa
Actividad 1	CREACIÓN DEL ÁREA DE INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA
Descripción	Establecer una unidad orgánica dentro de la estructura del INTI, aprobada por acto administrativo y dotándola de
Indicador 1	Documento de análisis normativo y organizacional para la creación del Área de Integridad y Transparencia en el INTI
Grado de avance	
indicador 1	
Indicador 1.1	Proyecto borrador de creación de estructura
Grado de avance	
indicador 1.1	
Indicador 1.2	Aprobación y públicación del acto administrativo de creación del área de integridad y transparencia del INTI
Grado de avance	
indicador 1.2	
Indicador 1.3	Publicación del plan de acción anual del área de integridad y transparencia y presentación ante agentes y alta
Grado de avance	
indicador 1.3	
Actividad 2	ELABORACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA DEL INTI
Descripción	Regular las pautas mínimas de conducta a través de un código de ética propio, vinculadas con el cumplimiento de los
Indicador 2	Documento de trabajo/reuniones para elaboración de proyecto de código de ética
Grado de avance	
indicador 2	
Indicador 2.1	Proyecto final del código de ética
Grado de avance	
indicador 2.1	
Indicador 2.2	Aprobación, publicación y difusión interna del código de ética
Grado de avance	
indicador 2.2	

La matriz permite cruces entre la información sistematizada en función de los campos anteriormente mencionados. Asimismo, ésta compone un conjunto único de datos abiertos que complementa la información volcada en el mapa de la acción estatal y permite el análisis de la información por parte de la ciudadanía. Este set de datos se encuentra disponible en el módulo MAE del Mapa de Acción Estatal.

El Mapa de la Acción Estatal<sup>9</sup> es una plataforma que integra, sistematiza y gráfica las acciones del Estado Nacional. Este espacio alberga todas las iniciativas presentadas por los organismos, como también sus grados de avances, en el marco de la Estrategia Nacional de Integridad. De consulta abierta al público, toda persona puede conocer de manera centralizada las iniciativas presentadas por los organismos y seguir los niveles de implementación que se reporten en el sitio.

# Conclusiones: hacia una Estrategia Nacional de Integridad dinámica y flexible

La Estrategia Nacional de Integridad sintetiza el compromiso de todo el Estado Nacional en avanzar hacia una planificación coordinada y estratégica de las políticas de integridad y de transparencia. En este sentido, la iniciativa es el fruto del trabajo del Poder Ejecutivo Nacional y una muestra del compromiso de las autoridades por poner en el centro la gestión con perspectiva de transparencia e integridad. Además, en ella se despliega un núcleo básico de actividades que puedan ser transversalizadas, compartidas e implementadas con la mayor capilaridad y amplitud

<sup>9</sup> https://mapaaccionestatal.jefatura.gob.ar/





posible entre los organismos, las empresas con participación estatal y otros entes estatales de la Administración Pública Nacional.

Este núcleo básico y común propone un conjunto de cinco líneas de trabajo destinadas a promover el fortalecimiento institucional, ampliar el desarrollo de capacidades estatales, generar entornos de integridad y potenciar el carácter federal de las políticas de integridad y transparencia. Cada una de las líneas de trabajo incorpora distintos tipos de actividades identificadas a priori como clave para transversalizar la transparencia e integridad en el Estado Nacional. El resultado hasta el momento de la ENI es el trabajo colaborativo de 12 Ministerios, Jefatura de Gabinete de Ministros, 25 organismos públicos, 11 Empresas con Participación Estatal y la Mesa Nacional de Integridad y Transparencia, junto a la elaboración planificada de 89 iniciativas estratégicas y transformadoras. Además, la ENI refleja el desarrollo de 428 actividades diseñadas a partir de una serie de criterios que permiten dar cuenta de su integralidad, impacto social, marco institucional y marco internacional, y presenta 1124 indicadores para facilitar el seguimiento de la ejecución de las metas propuestas.

Es importante destacar un aspecto innovador de esta iniciativa: se trata de un ejercicio de planificación dinámico y flexible por dos razones principales. En primer lugar, para permitir que los organismos puedan brindar información sobre la marcha de la implementación de las acciones comprometidas. En segundo lugar, para la incorporación de nuevas iniciativas a lo largo del tiempo. Es de esperar que el trabajo en la implementación de políticas de integridad demande la apertura de nuevas líneas de trabajo. Los ciclos de políticas públicas no se agotan en sí mismos, sino que generan procesos de retroalimentación que permitirá que algunas políticas se continúen y rutinicen dentro de los organismos al mismo tiempo que seguramente aparezcan otras cuestiones que merezcan atención para el diseño de nuevas iniciativas.

Por eso la ENI apuesta a la flexibilidad en la planificación como principio rector, aspecto que consideramos permitirá mantener activo el circuito ejercitado en su diseño. Es en este marco en el que es de esperar que a las iniciativas aquí presentadas se incorporen otras. Al momento de cierre de este informe hay organismos que se encuentran trabajando sobre sus iniciativas y que serán incorporadas en cuanto sean remitidas. Además, aquellos organismos que presentaron iniciativas podrán sumar otras o adicionar actividades a medida que van completando sus metas. De la misma forma que los organismos que no hayan presentado iniciativas hoy y quieran hacerlo más adelante. En síntesis, esta flexibilidad hará de la ENI una iniciativa viva y en expansión permanente.





### Documentos de referencia

- .- OA (2020), *Guía para la creación y fortalecimiento de áreas de integridad y transparencia en jurisdicciones nacionales, provinciales y municipales.* <a href="https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/if-2020-51883774-apn-ssiyt-oa.pdf">https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/if-2020-51883774-apn-ssiyt-oa.pdf</a>
- .- OCDE (2005), La gestión de los conflictos de intereses en el servicio público. Líneas directrices de la OCDE y experiencias nacionales. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/la-gestion-de-los-conflictos-de-intereses-en-el-servicio-pu blico\_9788495912220-es#page1
- .- OCDE (2014), *Illicit Financial Flows from Developing Countries: Measuring OECD Responses.*<a href="https://www.oecd.org/corruption/Illicit\_Financial\_Flows\_from\_Developing\_Countries.pdf">https://www.oecd.org/corruption/Illicit\_Financial\_Flows\_from\_Developing\_Countries.pdf</a>
- .- OCDE (2017), *Recomendaciones sobre Integridad*. https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf
- .- OECD (2019), Estudio de la OCDE sobre Integridad en Argentina: Lograr un cambio sistémico y sostenido. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ocde\_argentina\_estudio\_de\_integridad\_2018.pdf
- .- OCDE (2021), Informe de Seguimiento del Estudio de la OCDE sobre Integridad en Argentina: Adoptando un enfoque estratégico para la integridad. <a href="https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe-de-seguimiento-del-estudio-de-la-ocde-so">https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe-de-seguimiento-del-estudio-de-la-ocde-so</a> bre-integridad-en-argentina.pdf
- .- OEA (2017), *Informe Final de Argentina 2017 elaborado por el Comité de Expertos del MESICIC*. <a href="http://www.oas.org/es/sla/dlc/mesicic/docs/Mesicic5\_InformeARG\_es.pdf">http://www.oas.org/es/sla/dlc/mesicic/docs/Mesicic5\_InformeARG\_es.pdf</a>
- .- OEA (2019), *Derechos Humanos y Corrupción: Estándares interamericanos.* http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/CorrupcionDDHHES.pdf
- .- Astarita (2021), *Lineamientos sobre corrupción e integridad: hacia un nuevo enfoque preventivo.*
- https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/cuinap65.pdf
- .- UNODC (2017), Guía práctica para Elaboración y aplicación de estrategia nacional de lucha contra la corrupción.
- https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2017/National\_Anti-Corru



## ption\_Strateq

ies - A Practical Guide for Development and Implementation - Spanish.pdf

.- UNODC (2013), Declaración de Kuala Lumpur sobre las estrategias de lucha contra la corrupción.

https://www.unodc.org/documents/southeastasiaandpacific/2013/10/corruption/Kual a\_Lumpur\_St

atement\_on\_Anti-Corruption\_Strategies\_Final\_21-22\_October\_2013.pdf.

.- UNODC (2019), Plan de Acción 2019-2021 del Grupo de Trabajo Anticorrupción del G20.

https://www.unodc.org/documents/corruption/G20-Anti-Corruption-Resources/The matic-Areas/Public-Sector-Integrity-and-Transparency/G20\_High-Level\_Principles\_f or\_the\_Development\_and\_Imple

mentation\_of\_National\_Anti-Corruption\_Strategies\_2020.pdf





# Anexo I: Áreas de integridad y transparencia de la Administración Pública Nacional

ADMINISTRACIÓN CENTRALIZADA			
Ministerio	Área		
Jefatura de Gabinete de Ministros	Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional		
Ministerio de Defensa	Dirección de Transparencia Institucional		
Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad	Dirección de Planificación, Transparencia y Evaluación de Gestión		
Ministerio de Obras Públicas	Dirección Nacional de Transparencia		
Ministerio de Seguridad	Dirección Nacional de Transparencia Institucional		
Ministerio de Transporte	Dirección de Acceso a la Información y Transparencia		
Ministerio de Salud	Dirección de Integridad, Responsabilidad Administrativa y Sumarios		
Ministerio de Economía	Dirección General de Gestión Documental, Transparencia y Acceso a la Información		
Ministerio de Desarrollo Territorial y Hábitat	Dirección de Información Económica y Transparencia		
Ministerio de Desarrollo Social	Área de Transparencia e Innovación Social		
Ministerio del Interior	Dirección General de Control de Procesos, Integridad y Transparencia		
Ministerio de Turismo y Deportes	Programa de Integridad y Transparencia		
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	Dirección de Articulación Interjurisdiccional y Acceso a la Información		





Operadora Ferroviaria S.E. (SOFSE)



### OTROS ENTES DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL

Organismo	Área
Administración de Infraestructura Ferroviaria S.E. (ADIF)	Comité de Integridad / Gerencia de Legales, Ética y Transparencia
Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)	Comité de Integridad y Ética Públic
Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES)	Dirección de Integridad y Transpar
Aerolíneas Argentinas S.A.	Dirección de Auditoria Interna - Ge Compliance
Agua y Saneamientos Argentinos S.A. (AySA)	Dirección de Integridad y Buenas
autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo ACUMAR)	Coordinación de Transparencia
rmada Argentina	Departamento de Transparencia
anco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Dirección del Área de Legales y C
nco de la Nación Argentina	Unidad de Integridad y Cumplim
misión Nacional de Valores	Comité de Ética / Gerencia de Go
onsejo Nacional de Coordinación de Políticas ociales	Unidad Enlace de Integridad
orreo Argentino S.A.	Dirección de Anuncios Legales - O Programa de Integridad y Transp
IOXITEK S.A.	Comité de Ética
rección Nacional de Vialidad	Unidad de Ética y Transparencia
presa Argentina de Navegación Aérea S.E. ANA)	Departamento de Integridad y T Corporativa
nte regulador de Agua y Saneamiento (ERAS)	Integridad y Transparencia
presa Argentina de Soluciones Satelitales ciedad Anónima (AR-SAT)	Área de Compliance - Integridad
ibrica Argentina de Aviones Brigadier San Martín A. (FADEA)	Oficina de Ética y Comité de Étic
bricaciones Militares S.E.	Unidad de Transparencia
errocarriles Argentinos S.E.	Comité de Integridad
stituto Nacional de Asociativismo y Economía ocial (INAES)	Área de Integridad y Transparen
nstituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales NCAA)	Unidad de Transparencia Instituc
stituto Nacional de Servicios Sociales para bilados y Pensionados (INSSJP)	Unidad de Innovación y Transpar
stituto Nacional de Tecnología Agropecuaria ITA)	Unidad de Ética y Transparencia
stituto de Obra Social de las Fuerzas Armadas OSFA)	Comité de Integridad
ucleoeléctrica Argentina S.A. (NASA)	Responsable de Integridad y Tran

Unidad de Cumplimiento, Integridad y Transparencia



Secretaría de Gestión y Empleo Público



Radio y Televisión Argentina (RTA)

Servicio Penitenciario Federal

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)

Gendarmería Nacional (GNA)

Sindicatura General de la Nación (SIGEN)

Unidad de Información Financiera (UIF)

YPF S.A.

Corredores Viales S.A

Unidad de Integridad y Transparencia

Servicio de Prevención de la Corrupción

Unidad de Integridad Pública

Oficina de Integridad

Área de Integridad Pública

Comité de Integridad y Ética Pública

Área de Compliance

Departamento de Integridad y Ética Organizacional



# República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional 1983/2023 - 40 AÑOS DE DEMOCRACIA

# Hoja Adicional de Firmas Informe gráfico firma conjunta

Número:		

**Referencia:** Del Plan Nacional Anticorrupción a la Estrategia Nacional de Integridad: Planificación estratégica de la política de integridad del Poder Ejecutivo Nacional

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 41 pagina/s.