



Organización de los Estados Americanos | Más derechos para más gente

Secretaría de Asuntos Hemisféricos – SAH
Departamento para la Gestión Pública Efectiva - DGPE

ESTUDIO REGIONAL

**“PROMOCIÓN DE LA INTEGRIDAD DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS EN SU RELACIÓN CON
LOS CIUDADANOS”**

2016

Sr. Luis Almagro
Secretario General de la Organización de los Estados Americanos

Embajador James Lambert
Secretario de Asuntos Hemisféricos

Sra. María Fernanda Trigo
Directora del Departamento para la Gestión Pública Efectiva

Responsables:

Sr. Franz Chevarria
Experto en Administración Pública - Coordinador del proyecto

Sr. Hugo Inga
Especialista del DGPE - Coautor

Srta. Enrica De Pasquale
Especialista del DGPE - Coautora

Julio 2016

Introducción

Los desafíos a la democracia han ido evolucionando en los últimos años. Hoy en día vemos que prácticamente todos los países de la región cuentan con elecciones libres, justas y periódicas; y que más bien los retos se encuentran en el ejercicio de la democracia.

En este sentido, un Estado que funcione, una “*democracia que entrega*” y que pueda atender y responder de manera transparente, eficiente y efectiva las demandas ciudadanas de manera sostenible es un elemento esencial para el fortalecimiento de la **legitimidad** de origen de los gobiernos democráticamente electos – sean cual sean su orientación político-ideológica o sus objetivos nacionales estratégicos.

En ese marco, es posible concluir que la **calidad y el ejercicio responsable** de la gestión pública son fundamentales para la legitimidad democrática tal como expresamente lo ha reconocido la Carta Democrática Interamericana.

La introducción de la democracia no significó que los desafíos a este sistema se hayan subsanado. Y es que la **democracia no es un fin, sino un proceso continuo**. Algunos de los retos han surgido del propio éxito de la democracia, especialmente del crecimiento exponencial de la clase media y las demandas sociales y económicas que esta clase (150 millones) con voz y voto exige al aparato estatal, ya sea en las calles, en las redes sociales y/o a través de interacción directa con sus gobernantes electos.

Los ciudadanos hoy en día están mejor informados y demandan más de sus gobiernos. Lo que hace que los gobiernos y sus funcionarios públicos tengan que responder a estas demandas de manera transparente, efectiva y con mecanismos que faciliten la participación ciudadana.

En este sentido, **la integridad del funcionario público** es un factor esencial de la gestión pública moderna que, aunque esté estrechamente vinculada a la lucha contra la corrupción, también repercute en otros aspectos propios de la gestión pública como por ejemplo, la legitimidad del gobierno, la predictibilidad de las decisiones públicas, la eliminación de “sobrecostes” en las decisiones públicas, la eficiencia de los procesos internos de la gestión pública, entre otros.

Por ello, es imprescindible incluir en la agenda pública el valor de la Integridad, no sólo como una condición inherente al ejercicio de la función

pública; sino también como un conjunto de mecanismos institucionales que orienten, prevengan y sancionen cualquier acción reñida con este valor y que tiene que ver, por ejemplo, con estructuras organizacionales especiales para la gestión de la integridad, códigos específicos, mecanismos de promoción, sistemas de denuncia y sanción, entre otros.

Bajo este enfoque, se hace necesario desarrollar, desde las administraciones públicas “Sistemas de Gestión de Integridad” que incluyen diversas tareas relacionadas con la promoción y ejercicio de la integridad en consonancia con diversos instrumentos internacionales, como por ejemplo, la Convención Interamericana contra la Corrupción que en su artículo III, Medidas preventivas, establece que *“los Estados Parte deberán considerar normas de conducta para correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas, así como mecanismos para hacer efectivo el cumplimiento de dichas normas de conductas”*.

Con respecto a lo anterior, cabe mencionar que el Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC) efectúa análisis y formula recomendaciones relativas a las normas de conducta antes aludidas. Es este sentido, es importante resaltar que el presente documento quiere enfocar sus esfuerzos en contribuir a la elaboración de lineamientos comunes para la promoción de la integridad en la relación de los servidores públicos con los ciudadanos mediante la transparencia y racionalización de procedimientos de gestión pública.

La Organización de los Estados Americanos, busca aportar desde su experiencia de trabajo con las administraciones públicas, lineamientos generales para la instauración de Sistemas de Integridad en las administraciones públicas que sirvan como orientadores y directrices para abordar el tema; permitiendo a partir de ellos, desarrollar acciones concretas y proyectos de cooperación que ayuden a los países de las Américas a servir de mejor forma a sus ciudadanos.

Washington DC, julio de 2016

María Fernanda Trigo
Directora
Departamento para la Gestión Pública Efectiva

I. MARCO CONCEPTUAL

Ética, Ética Pública, e Integridad en la Administración Pública¹

La ética, tal como lo refiere el filósofo español Fernando Savater -en su libro “Ética para Amador” – tiene que ver con el arte o “saber vivir” por el cual todos podemos elegir u optar por lo que nos parece bueno o conveniente frente a lo que nos parece malo e inconveniente².

En ese sentido la ética, circunscrita al ámbito privado de las personas, se entiende como un asunto múltiple y diverso, no siendo posible establecer un comportamiento “ético” que sea aceptado plenamente por todas las personas.

Pero en el ámbito público, las naturales discrepancias de las personas requieren llegar a un mínimo de consensos para lograr que la vida en común sea posible. Así por ejemplo, en nuestra sociedad para “saber vivir” hemos optado estar de acuerdo en que las personas tenemos derecho a la vida, a expresarnos libremente, entre otros derechos que -por lo general- se encuentran recogidos en ese “contrato social” llamado Constitución. A este conjunto de reglas o consensos podemos llamarlos ética pública.

Hecha esta explicación -y considerando a la administración pública como el “instrumento” para ejercer el gobierno- podemos hablar de una ética en la administración pública que se explicaría como el conjunto de valores o preceptos que deben ser considerados por la administración pública y los servidores públicos para “saber vivir”, es decir para cumplir adecuadamente con su finalidad, la cual no puede ser otra que posibilitar que el Estado cumpla con garantizar el bien común y el interés general de los ciudadanos.

El ejercicio de la función pública, obliga a una adecuación del comportamiento a determinados parámetros, valores y principios, siendo su incumplimiento reprochable desde la administración pública, en la medida que implica una desviación de sus fines generales además de una mella en la reputación de las propias instituciones lo cual sin duda repercute en la confianza y legitimidad de éstas frente a la ciudadanía.

¹ Esta sección fue tomada del artículo “A DIEZ AÑOS DEL CÓDIGO DE ÉTICA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Aportes, debilidades y agenda pendiente para la gestión de la Ética en la Administración Pública”, Franz Chevarría, Revista Caballero Bustamante en junio del año 2013.

² Savater Fernando, Ética para Amador, Ariel S.A, Barcelona:1991.

Como bien lo señala el profesor Manuel Villoria Mendieta, la especialización del trabajo o la profesionalización del mismo no puede reducirse a una mera técnica, sino que en mayor o menor medida contienen una dimensión ética que no se puede dejar de considerar, máxime en la Administración Pública si consideramos que de las labores de los servidores públicos y de la administración pública en su conjunto depende en buena cuenta el bienestar común de toda una comunidad o nación. En ese sentido, como lo señala el autor referido, es posible concluir que “La ética de los servidores públicos es, así pues, consecuencia de la naturaleza de su profesión”³.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) y autores como el profesor Rafael Jiménez Asencio⁴ han considerado que en vista de las implicancias institucionales del tema es preferible utilizar el término de Integridad comprendiendo sus alcances dentro del ámbito público, lo cual evidentemente nos da la posibilidad de construir políticas institucionales específicas.

Para efectos de este trabajo, debe entenderse como Integridad en la Administración Pública al conjunto de instituciones formales e informales que impactan y condicionan en la conducta de los funcionarios públicos, orientados a la búsqueda de su correcto actuar dentro de la administración pública para que ésta pueda cumplir adecuadamente con sus fines y objetivos.

Es decir, podemos afirmar que la Integridad, como conceptualización administrativa, trasciende el plano personal y se vincula con los procesos institucionales-gubernamentales internos y sobre todo en cómo éstos repercuten en la relación de la administración pública con los ciudadanos.

³ Villoria Manuel, “Ética en las administraciones Públicas. De los Principios al marco institucional”. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones”, Revista No 9, 2015, p. 8-17.

⁴ OCDE, “Global Forum on Public Governance ,Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation ”, documento GOV/PGC/GF(2009) del 23 de abril de 2009

Jimenez Asencio Rafael, “Ética pública y buen gobierno. Regenerando la democracia y luchando contra la corrupción desde el servicio público en *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, No. 10, abril - septiembre 2016, pp. 318-332

Hacia la construcción de un Modelo de Integridad en la Administración Pública

La referencia a un Modelo de Integridad en la Administración Pública implica la existencia de un conjunto de instituciones que regulan, conducen y gestionan la integridad en las administraciones públicas.

Estas instituciones pueden entenderse como el conjunto de reglas formales e informales que repercuten o condicionan la conducta de los servidores públicos en relación o no con las políticas de integridad.

Las formales son todo el conjunto de normas, disposiciones o mecanismos que desde la positividad repercuten en la integridad de las entidades públicas y de los servidores públicos. Un ejemplo de ello, son los Códigos de Ética, las regulaciones de declaraciones juradas, entre otros.

Por su parte, las informales son todas aquellas reglas, modos de actuar, hábitos y costumbres que a pesar de no estar positivadas también condicionan la conducta de los servidores públicos y que por lo general dependen de las subjetividades o valoraciones que cada individuo hace en relación con diferentes estímulos o circunstancias que los servidores enfrentan en su día a día.

Sobre el particular, una referencia fundamental son los estudios de Scott quien habla de su Teoría Contemporánea Institucional⁵ haciendo una referencia sobre la conceptualización social de las instituciones, afirmando que *“Las Instituciones constan de estructuras cognitivas, normativas y reglamentarias y actividades que dan estabilidad y significado al comportamiento social”*.

Por su parte Vergara⁶ al describir las organizaciones pone en claro la necesidad de incluir al Servidor Público en la acción pública, en sus palabras *“Cuando nos referimos al elemento humano como el segundo elemento constitutivo de la organización estamos pensando en la subjetividad de los individuos, sus personalidades, habilidades, simpatías, ambiciones, ideologías,*

⁵ Richard Scott (1998) “Teoría Contemporánea institucional”, citado por Rodolfo Vergara.

⁶ Vergara, Rodolfo (2012) “Organizaciones e Instituciones Biblioteca básica de Administración Publica”, Mexico, Grupo editorial siglo XXI.

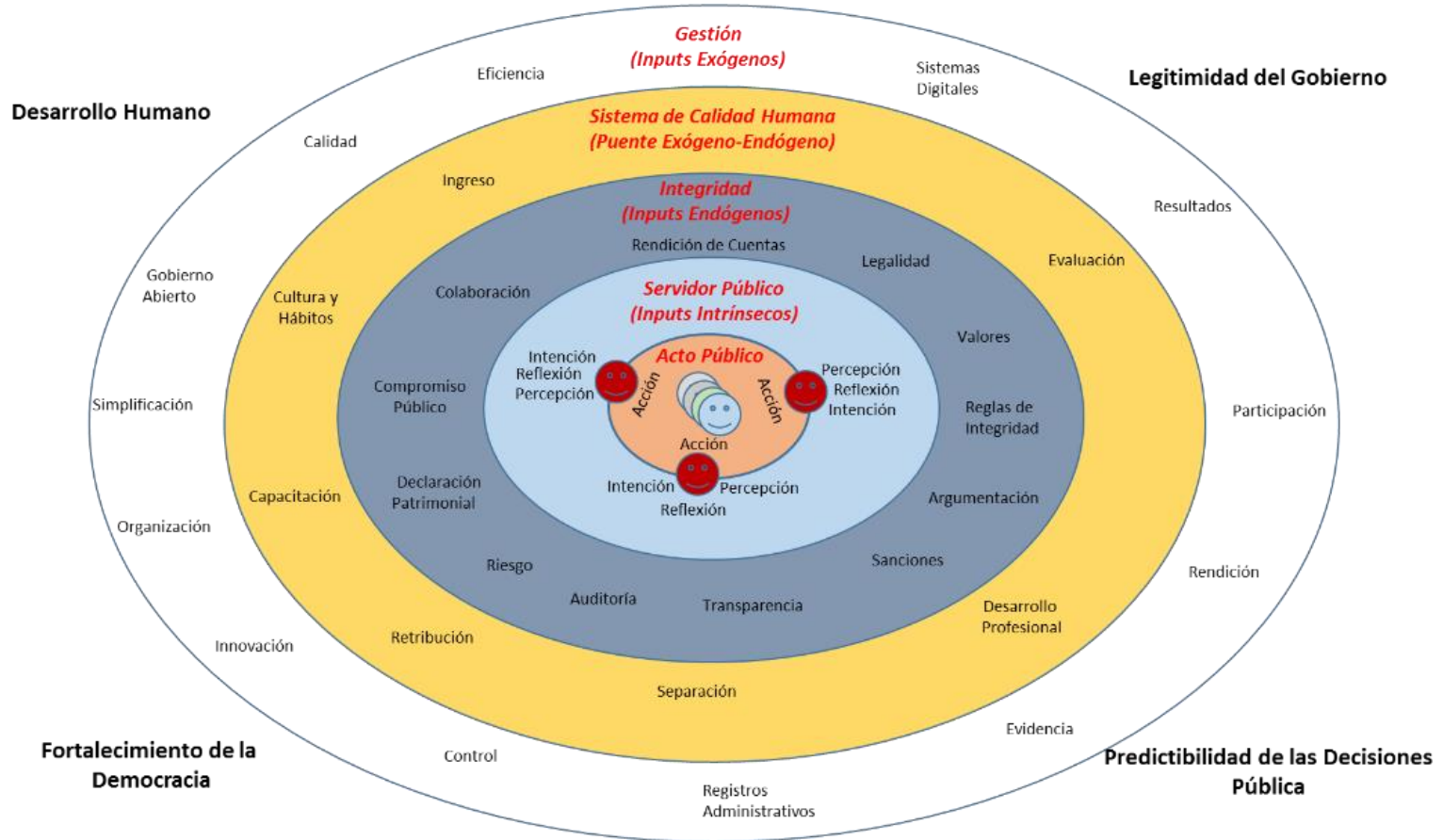
etc. Todos los individuos son diferentes, no pueden verse como engranajes de una maquinaria que funciona uniformemente y son intercambiables. "

Bajo estas consideraciones, desde la Secretaría de la Función Pública de México, con la colaboración del Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la OEA, se ha procurado diseñar el modelo GISP (Gestión de la Integridad por el Servidor Público) tomando en consideración la centralidad del servidor público sobre el cual giran un conjunto de decisiones de importancia en la gestión pública sobre todo en su interrelación con los ciudadanos.

La comunicación con el ciudadano se materializa en una decisión pública que puede o no estar revestida de "Integridad" en la medida que cumpla con los fines institucionales y de servicio general de la administración pública.

En esta decisión, evidentemente intervienen un conjunto de instituciones que llevan al servidor público a tomar una decisión en determinado sentido siendo todas ellas un conjunto sistémico de elementos que se interrelacionan entre si, influyendo en el actuar de los servidores públicos. Bajo este contexto el modelo GISP se explica a través de 5 anillos concéntricos que sistematizan el conjunto de instituciones relacionadas con la Integridad en las administraciones públicas en diferentes dimensiones sean estas las del mundo interior de los servidores públicos, las de las instituciones burocráticas o las del mundo exterior o social en el que se desenvuelve el funcionario. Pueden visualizarse en la figura siguiente:

Factores que inciden en la Integridad del Servicio Público
(Una mirada sistémica)



Fuente: Secretaría de la Función Pública de México

El primer anillo se refiere al acto público en sí mismo y se explica como el hecho administrativo frente al cual el servidor público debe actuar. Aquí caben reflexiones sobre la reglamentación de las tareas del servidor, el grado de responsabilidad frente a ellas, entre otros aspectos.

El segundo anillo es el Servidor Público y todos los elementos de su mundo interior que le permiten actuar frente a un acto público. Aquí caben cuestiones relacionadas con la percepción del acto público, la reflexión sobre su propio comportamiento y su intención para actuar. Siendo así surgen interrogantes sobre ¿Cómo se tomó esta decisión? ¿Cuál era su percepción del asunto? ¿Cómo reflexionó el problema? ¿Usó una metodología en su reflexión? ¿Tiene el servidor público elementos que permitan un análisis y una reflexión adecuada? Esta dimensión incluye también los temas de intencionalidad. Es decir, ¿Cuál fue el motivante que llevó a actuar al Servidor Público? ¿Es la intencionalidad el resultado de una reflexión o existen algunos otros motivantes?.

El tema es de relevancia porque en este punto es el toque intrínseco a la persona, donde no sabemos si se tiene alguna capacidad desarrollada para la reflexión o si bien la persona está consciente de que en cada uno de los actos está verdaderamente trabajando a partir de una percepción que tiene de ese contexto. En definitiva esta parte del modelo incluye temas relacionados con la capacidad perceptiva, cognitiva y volitiva del servidor público como ser humano.

El tercer y cuarto anillo se centran en las instituciones burocráticas y sus normas y comportamientos que condicionan la actuación del servidor público.

En cuanto al tercer anillo, éste involucra a los elementos o instituciones externas que condicionan o señalan el comportamiento de los funcionarios públicos respecto al acto público y que conforman normas, obligaciones o patrones institucionales de Integridad. Aquí deben considerarse elementos como la legalidad del acto administrativo, la rendición de cuentas, reglas de integridad, la argumentación, las sanciones, la transparencia, el riesgo, la declaración patrimonial, la colaboración en el trabajo, entre otros.

Respecto al cuarto anillo, éste comprende al del Sistema de Calidad Humana que a su vez es un puente con el mundo exógeno al burocrático institucional y que se centra en la movilidad que un servidor público tiene en la institución

desde su ingreso hasta su salida, considerando entonces elementos como la capacitación, la retribución, el desarrollo profesional, la cultura organizacional, la evaluación, entre otros.

Finalmente, el quinto anillo Gestión hace alusión a todas las instituciones exógenas a las instituciones que de una u otra manera generan o motivan comportamientos en el servidor público, principalmente tendencias administrativas como el Gobierno Abierto, la Eficiencia, la Gestión por Resultados, la cultura de Innovación, entre otros.

Otras entidades como Transparencia Internacional han elaborado propuestas más amplias como la consideración de un Sistema de Integridad Nacional que identifica trece (13) actores fundamentales que son⁷:

- A nivel de Poderes centrales del Estado:
 - 1) El ejecutivo;
 - 2) El legislativo y
 - 3) El judicial;

- A nivel de agencias del sector público:
 - 4) Sector Público;
 - 5) Agencia de aplicación de la ley;
 - 6) Entidad electoral;
 - 7) Ombudsman;
 - 8) Institución suprema de contraloría; y
 - 9) Agencias anticorrupción;

- A nivel de actores no-gubernamentales:
 - 10) Partidos políticos;
 - 11) Medios;
 - 12) Sociedad civil; y
 - 13) Sector privado.

Considerando una metodología especial, Transparencia Internacional analiza los Sistemas Nacionales de Integridad (SNI) de los países a través de evaluaciones periódicas cuyo objetivo es medir la capacidad de las políticas anticorrupción y de las instituciones públicas responsables de su

⁷ Transparency International "National Integrity System background rationale and methodology", 2011, disponible en:

https://www.transparency.org/files/content/nis/NIS_Background_Methodology_EN.pdf.

implementación. En particular, lo que se evalúa es si cada uno de los pilares 1) posee capacidad adecuada en términos de recursos e independencia; 2) posee mecanismos de gobernanza adecuados en términos de transparencia, integridad y rendición de cuentas; y 3) cumple con su rol de lucha contra la corrupción.

Otras organizaciones internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) han desarrollado otras propuestas como la Infraestructura Ética que busca dar un enfoque integral sobre los instrumentos, procedimientos y actores para fomentar la integridad y prevenir la corrupción.

Esto se explica a través de categorías y elementos que interrelacionados entre sí dan soporte a las iniciativas de integridad bajo una concepción de “gestión” de la integridad a nivel de cada organización o entidad administrativa.

Bajo esta propuesta, los instrumentos de integridad se organizan en cuatro funciones principales de gestión de la integridad que son:

- Determinación y definición de la integridad;
- Orientación hacia la integridad;
- Monitoreo de la integridad; y
- Exigencia de la integridad.

Además de ello, propone una política de gestión proactiva que permita que todos estos elementos se pongan en práctica permanente a través de procesos de desarrollo de forma continua que son sostenidos por estructuras administrativas específicas que se responsabilizan de su implementación.

Todos estos elementos a su vez son posibles de ser considerados bajo una perspectiva dual por la que existen elementos centrales relacionados con la Integridad en la Administración Pública, como por ejemplo, los Códigos de Ética y elementos complementarios que repercuten decididamente en la gestión de la Integridad como por ejemplo los sistemas de compras y adquisiciones, recursos humanos, entre otros.

Finalmente, el modelo considera el contexto de desarrollo de toda la Infraestructura Ética o factores del entorno que influyen en su desarrollo ya

sea desde el interior o contexto organizacional o el exterior que son los actores y factores ajenos a la administración

Table 1. The Integrity Framework

Integrity Framework							
Integrity Management Framework			Context				
Core			Complementary			Inner context	Outer context
Instruments	Processes	Structures	Instruments	Processes	Structures		

Fuente: OCDE, "Global Forum on Public Governance, Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation", documento GOV/PGC/GF (2009) del 23 de abril de 2009, pág. 10.

Mandatos y acciones relacionadas con la Integridad en las Administraciones Públicas en el marco del Sistema Interamericano

Convención Interamericana contra la Corrupción - Organización de Estados Americanos (OEA)⁸

"1. Normas de conducta para el correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas. Estas normas deberán estar orientadas a prevenir conflictos de intereses y asegurar la preservación y el uso adecuado de los recursos asignados a los funcionarios públicos en el desempeño de sus funciones.

Establecerán también las medidas y sistemas que exijan a los funcionarios públicos informar a las autoridades competentes sobre los actos de corrupción en la función pública de los que tengan conocimiento. Tales medidas ayudarán a preservar la confianza en la **integridad de los funcionarios públicos** y en la gestión pública"

Carta Democrática Interamericana (Art. 4)

"Son componentes fundamentales del ejercicio de la democracia la transparencia de las actividades gubernamentales, la probidad, la responsabilidad de los gobiernos en la gestión pública, el respeto por los derechos sociales y la libertad de expresión y de prensa.

⁸ El análisis de la implementación de esta Convención se realiza en el marco del MECISIC.

La subordinación constitucional de todas las instituciones del Estado a la autoridad civil legalmente constituida y el respeto al estado de derecho de todas las entidades y sectores de la sociedad son igualmente fundamentales para la democracia”.

Mandato para la Acción de la VII Cumbre de las Américas de Ciudad de Panamá, Panamá, 10 y 11 de abril de 2015
Gobernabilidad Democrática

“1. Fortalecer la democracia y el Estado de derecho, la separación e independencia entre los poderes del Estado, el respeto a todos los derechos humanos y libertades fundamentales en consonancia con todos los instrumentos interamericanos pertinentes, la transparencia, la integridad y la eficiencia de la gestión pública así como la creación de condiciones que posibiliten el involucramiento de la ciudadanía en todo el ciclo de las políticas públicas”.

Otros mandatos del Derecho Público Internacional

Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (ONU)

“Con objeto de combatir la corrupción, cada Estado Parte, de conformidad con los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico, promoverá, entre otras cosas, la integridad, la honestidad y la responsabilidad entre sus funcionarios públicos.”

Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

“Los países miembros deben apoyar los esfuerzos del Comité de Gobernanza Pública de la OCDE para aplicar los principios contenidos en la Recomendación del Consejo de 2008 sobre Aumentar la **Integridad en las Adquisiciones Públicas** [C(2008)105], así como trabajar en la transparencia de las adquisiciones públicas en otros organismos gubernamentales internacionales como las Naciones Unidas, la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Unión Europea; además, se les exhorta a adherirse a las normas internacionales pertinentes como el Acuerdo de la OMC sobre Adquisiciones Gubernamentales.”

Carta Iberoamericana de la Función Pública, del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

“Punto 8 los principios rectores de la función pública, que deben inspirar las políticas de gestión de los recursos humanos y que incluyen:

- Transparencia, objetividad e imparcialidad;
- Pleno sometimiento a la ley y al derecho”.

II. Resultados de la Encuesta Regional sobre mecanismos de Integridad en las Administraciones Públicas de las Américas

Nota metodológica previa

En el marco de las actividades del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) de la OEA en el mes de abril pasado se programó la realización de un Estudio Regional sobre Políticas de Integridad en el ejercicio de la Función Pública en las Américas.

El objetivo del estudio es identificar las principales iniciativas e innovaciones en políticas de Integridad en el ejercicio de la Función Pública que las diferentes administraciones públicas de la región han desarrollado en los últimos años con la finalidad de relevarlas, promoverlas y a su vez delinear nuevas estrategias regionales de cooperación sobre el tema.

Para tal fin, esta Encuesta Regional abordó diferentes elementos institucionales que actúan como condicionantes en el comportamiento de los funcionarios públicos en su diario accionar laboral, permitiendo de esta manera el cumplimiento adecuado de sus funciones y de la finalidad ulterior de la administración pública cual es el servicio al ciudadano.

En concordancia con lo anterior, los expertos del DGPE elaboraron un cuestionario general que fue aplicado al conjunto de países miembros de la organización de habla hispana⁹, recibiendo un total de doce respuestas por parte de los siguientes países: Estados Plurinacional de Bolivia; Chile; Colombia; Costa Rica; Ecuador; El Salvador; Guatemala; México¹⁰; Panamá; Perú; República Dominicana; y Uruguay.

Para ello, las preguntas formuladas a los países participantes han sido organizadas en dos secciones: Información General, donde se abordan los aspectos de Legislación e Instituciones/Entidades responsables en el tema; e Información Específica de Políticas de Integridad, que desarrolla los siguientes sub-temas:

- a. Diseño y mejora de documentos para actuar en el servicio público como son Protocolos de Contacto con particulares en los procedimientos de autorizaciones, permisos, licencias y concesiones;

⁹ En específico, los Cuestionarios fueron dirigidos a las entidades rectoras en tema de Servicio Civil.

¹⁰ La Secretaría de la Función Pública de México respondió al Cuestionario en el marco de las actividades del Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva - MECIGEP.

- b. Impulso a la realización de trámites y servicios de Gobierno a través de medios remotos de comunicación -simplificación, digitalización e interoperabilidad;
- c. Mecanismos de colaboración con el sector privado, en materia de transparencia e integridad en la relación de los servidores públicos con los ciudadanos;
- d. Medidas de control interno institucional para la promoción de la integridad en la relación de los servidores públicos con los ciudadanos, y
- e. Modernización de procesos.

Asimismo, debe señalarse que este estudio fue complementado con entrevistas, revisión y análisis documental de otros informes relacionados, información de indicadores internacionales, información de observatorios especializados, de algunos países, entre otras actividades previstas. Especial consideración se tuvo al tomar en cuenta información contenida en varios de los informes del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC) que como parte de sus labores ya había abordado algunos de los temas tratados en este estudio; así como el tomar como referencia la Ley Modelo Interamericana sobre Acceso a la Información, desarrollada por el Departamento de Derecho Internacional de la OEA. Siendo así, el Estudio toma en consideración algunos temas ulteriores, cuales:

- a. Declaración de los servidores públicos sobre su situación patrimonial y de posibles conflictos de interés;
- b. Instancia especializada en ética, prevención de conflictos de interés; códigos de ética y reglas de integridad, y
- c. Políticas de transparencia, acceso a la información; protección de datos, y gobierno abierto.

Debe mencionarse que en esta sección sólo se presentan los resultados agregados, mientras que en la sección de los anexos ya se cuenta con información específica de cada uno de los países.

II.1. Información General

A. Normatividad General de las Políticas de Integridad

Esta sección tiene por propósito conocer el marco normativo general en el que se desarrollan las políticas Integridad atendiendo a la tradición jurídica positiva que predomina en los países en los cuáles se ha aplicado la encuesta.

De forma agregada es posible decir que aunque todos los países de alguna forma cuentan con una normativa relacionada a las políticas de integridad, en muchos casos esta se limita a considerar principios o valores que se encuentran reconocidos en la Constitución o normas de carácter laboral. Esto nos lleva a considerar que existe aún un espacio amplio de mejora por la cual se pueden regular de forma específica aspectos relacionados con la Integridad que luego generen la posibilidad de desarrollar políticas públicas mucho más activas para su implementación.

Del mismo modo la evidencia obtenida da cuenta de una aplicación territorial de estas normas que responde ante todo a la naturaleza y organización unitaria de la mayoría de los países que aplicaron la encuesta. La excepción de la regla vendría a ser el caso de México que dada su organización federal, ha reservado para los niveles subnacionales de gobierno la posibilidad de generar propias regulaciones. No obstante, es de destacar la buena práctica de generar convenios y asociaciones que permite que las normas federales también sean utilizadas e implementadas en esos ámbitos.

En cuanto a los medios de resolución de conflictos normativos, la totalidad de los países han encontrado formas de resolución de posibles conflictos normativos relacionados con la Integridad ya sea a través de la acción de órganos especializados como cortes o tribunales constitucionales o a través de la aplicación principista de la norma por la que la norma de mayor rango siempre se prefiere frente a normas de menor rango.

Finalmente, debe considerarse la existencia de excepciones a la aplicación de la ley en algunos países. Esta situación responde a la existencia de regímenes especiales dentro del servicio civil que, de acuerdo a su naturaleza, han mantenido ciertas consideraciones y regulaciones propias. Sin embargo, y a pesar de la evidencia, puede considerarse como un espacio de mejora la creación de un corpus jurídico general que establezca principios y procedimientos generales que luego vayan adaptándose a la realidad de cada

entidad pública considerando las especificidades y especialización en las diferentes entidades.

Debe resaltarse que del total de los doce países que respondieron a la Encuesta Regional, todos mencionan contar con alguna norma o legislación relacionada con las políticas de Integridad¹¹

1. ¿Se cuenta con un cuadro normativo general con respecto a la Integridad en la relación del servidor público con los ciudadanos? Por favor, proveer detalles sobre normativa vigente, Planes, Códigos, etc.			
PAÍSES	SÍ	No	Sin respuesta
1. México	x		
2. República Dominicana	x		
3. Perú	x		
4. Colombia	x		
5. Panamá	x		
6. Ecuador	x		
7. Guatemala	x		
8. Estado Plurinacional de Bolivia	x		
9. Uruguay	x		
10. El Salvador	x		
11. Costa Rica	x		
12. Chile	x		
Total	12	0	0

Fuente: Elaboración propia

En el caso de **México** la normatividad relacionada a la Integridad parte desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos¹² que considera sanciones administrativas a los servidores públicos por los actos u omisiones que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deban observar en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones.

Adicionalmente, se cuenta con un desarrollo normativo especial que recae en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos que dentro de sus enunciados principales, establece como responsabilidad de los servidores públicos salvaguardar los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia. Asimismo, establece que "(...) la Secretaría de la Función Pública (SFP) emitirá un Código de Ética que contendrá reglas claras de integridad, y que las dependencias y entidades, considerando las funciones que les correspondan, establecerán acciones para delimitar las conductas de sus servidores públicos en

¹¹ Normas de esta naturaleza son objeto de análisis del MECISIC

¹² La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 109, fracción III

situaciones específicas, previo diagnóstico que al efecto realicen y conforme a los lineamientos que emita la SFP”.

Otros instrumentos importantes son el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 que consideran menciones específicas a la Integridad dentro de las Administraciones Públicas (*Ver respuesta de México al cuestionario en los anexos*).

Es importante mencionar que en las recientes Ocho Acciones Ejecutivas para prevenir la Corrupción y evitar posibles Conflictos de Interés promulgadas en 2015, se considera a la Integridad como un elemento importante para la gobernabilidad y la buena administración pública en el país. Estas son:

1. Declaración patrimonial y de posible conflicto de interés;
2. Creación de la Unidad Especializada en Ética y Prevención de Conflictos de Interés (UEEPCI);
3. Emisión del Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal y las Reglas de Integridad para el ejercicio de la función pública;
4. Propuesta de protocolo de actuación de los servidores públicos en contrataciones públicas;
5. Registro de servidores públicos que intervienen en contrataciones públicas;
6. Ventanilla Única Nacional;
7. Listado de proveedores sancionados por el Gobierno Federal y sus causas, y
8. Ampliación de mecanismos de colaboración con el sector privado en materia de transparencia y combate a la corrupción.

República Dominicana también ha regulado a nivel constitucional principios específicos relacionados con la Integridad en la Administración Pública que luego se han desarrollado en normas específicas como la Ley 41-08 de Función Pública¹³, la Ley General de Libre Acceso a la Información

¹³ - Régimen Ético y Disciplinario de los Servidores Públicos (Título IX de la Ley 41-08 de Función Pública); Reglamento No. 523-09 e Relaciones Laborales (Régimen Ético y Disciplinario de los -- Funcionarios y Servidores Públicos (Capítulo X, Art. 97 al Art. 125); Código de Pautas Éticas/DIGEI-2012

Pública No. 200-04, el Decreto 486-12 que crea la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) y las normativas que ésta emite, la Ley 10-07 que Instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República y su Reglamento de Aplicación, Ley 82-79 sobre Declaración Jurada de Bienes, la Ley No. 107-13 sobre los Derechos de las Personas en sus Relaciones con la Administración y de Procedimiento Administrativo, entre otras.

El **Perú** registra tres leyes que regulan el marco ético y de correcto actuar de los servidores en el Estado: la ley del Código de Ética de la Función Pública, la Ley del Servicio Civil y la Ley del Procedimiento Administrativo General.

En **Colombia**, si bien no hay una Ley específica existen varias leyes, decretos y lineamientos de política que en conjunto, regulan los aspectos relacionados a la integridad. Los más importantes son la Constitución¹⁴, la Ley 190 de 1995 por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública, la Ley 734 de 2002 Código Disciplinario Único, la Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción, entre otras.

Panamá cuenta con el Código Uniforme de Ética de los Servidores Públicos establecido mediante Decreto ejecutivo No. 246, de 15 de Diciembre de 2004, “Por el cual se dicta el código uniforme de ética de los servidores públicos que laboran en las entidades del gobierno central”.

Al igual que en otros países, **Ecuador** reconoce constitucionalmente principios relacionados a la integridad en la administración pública¹⁵ y

¹⁴ Constitución de Colombia: “ARTICULO 209. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley [...]”

ARTICULO 269. En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas”.

¹⁵ El Art. 66 en su numeral 25, establece el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características. Asimismo, el Art. 83 en su numeral 11, establece como deber y responsabilidades de los ecuatorianos asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley.

El Art. 227 señala que, la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

también cuenta con una profusa normatividad relacionada a la materia. Entre ellas debe destacarse el Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva, la Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento. Instrumentos de política como el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, Plan Nacional de Prevención y Lucha Contra la Corrupción 2013-2017, entre otros.

Guatemala también cuenta con una profusa normatividad relacionada con la integridad en las administraciones públicas. Entre ellas debe destacarse la Ley del Organismo Ejecutivo, decreto 114-97 del Congreso de la República, de fecha 10 de diciembre de 1997 que regula y establece las funciones que debe de realizar cada uno de los funcionarios públicos al frente de su institución con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población; la Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, decreto 89-2002; el Acuerdo Gubernativo Número 197-2004 de fecha 13 de julio de 2004 que establece las Normas de Ética del Organismo Ejecutivo, reglamentos internos a nivel de cada entidad, entre otros.

En el **Estado Plurinacional de Bolivia**, el marco normativo se desprende de la Constitución que en su artículo 232 establece principios de la administración pública como el de transparencia y el de la honestidad. Normativamente debe resaltarse la Ley 2027 Ley del Estatuto del Servicio Público que tiene una sección específica relacionada a la Ética Pública disponiendo, entre otros puntos, la elaboración de códigos de ética por cada entidad pública. Adicionalmente se cuenta con instrumentos de política importantes como la Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, entre otras.

En **Uruguay** las normas relacionadas a la integridad también emanan de la Constitución que contiene principios específicos aplicables a toda la administración pública. Otras normas importantes son las Normas sobre Declaraciones Juradas como las leyes 17.060, 18.446, 18.786, 19.149, 19.208, entre otras; Leyes que establecen competencia a la Junta de

El Art. 326 numeral 15 prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífica, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

Transparencia y Ética Pública como la ley No 17.060, 17.296, 18.046, 18.362, entre otras.

El Salvador tiene una profusa normatividad relacionada con la integridad entre las que destacan la Ley del Tribunal de Ética Gubernamental, la Ley de Acceso a la Información Pública y su Reglamento, la Ley de la Corte de Cuentas de la República, la Ley de Enriquecimiento Ilícito de los Funcionarios Públicos, entre otros.

En **Costa Rica** se cuenta con tres documentos fundamentales que orientan el tema de la integridad que son la “Declaración de Compromisos Éticos del Personal de la Dirección General de Servicio Civil”, el “Programa Institucional de Ética y Valores” de la Dirección General de Servicio Civil y el “Manual de Ética y Conducta Institucional de la Dirección General de Servicio Civil.

En **Chile** existe un conjunto de normas relacionadas con la Integridad en la administración pública entre las que destacan la Ley N° 20.285 sobre acceso a la información pública, la Ley N° 20.730 que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios, la Ley N° 20.880 sobre probidad en la función pública y prevención de los conflictos de intereses, entre otras.

Existen además otros instrumentos importantes dentro de la Agenda de Probidad de la Presidenta actual como directrices generales para orientar la tarea, durante el año 2016, de elaboración de Códigos de Ética en cada servicio público.

En relación al **ámbito de aplicación administrativo** es importante mencionar que todos los países que respondieron a la Encuesta Regional tienen una aplicación a la generalidad de las instituciones que componen sus administraciones públicas¹⁶:

¹⁶ En el marco del MECISIC, se realizan análisis sobre el ámbito de aplicación administrativo de las normas de integridad

2. ¿Cuál es el ámbito de aplicación administrativo de estas normas? (En qué entidades)			
PAÍSES	Toda la AP	Casi toda la AP	Sin aplicabilidad
1. México	x		
2. República Dominicana	x		
3. Perú	x		
4. Colombia	x		
5. Panamá	x		
6. Ecuador	x		
7. Guatemala	x		
8. Estado Plurinacional de Bolivia	x		
9. Uruguay	x		
10. El Salvador	x		
11. Costa Rica	x		
12. Chile	x		
Total	12	0	0

Fuente: Elaboración propia

No obstante, existen algunas particularidades que responden a la naturaleza de cada administración pública. En detalle tenemos:

En el caso de **México** la aplicación administrativa de estas normas se restringe a todas las entidades del Gobierno Federal y de la Procuraduría General de la República.

En cuanto a **República Dominicana**, la aplicación administrativa de las normas se da en todos los órganos y entes de la Administración Pública.

Respecto al **Perú**, tanto el Código de Ética de la Función Pública como la Ley N° 27815 (norma específica sobre la materia) se aplican en todas las entidades de la Administración Pública, incluyendo a las empresas públicas. La aplicación de estos instrumentos normativos comprende también a todos los servidores públicos, sin importar el régimen laboral o de contratación a que estén sujetos. Sin embargo, la primera Disposición Complementaria y Final de la Ley N° 27815 señala que el Código de Ética es supletorio a las leyes, reglamento y otras normas de procedimiento existentes. Entendemos que esta disposición está referida a personal de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, Jueces del Poder Judicial, entre otros.

En **Colombia** todas las entidades públicas de la rama ejecutiva del orden nacional, departamental y territorial, se les aplican las normas anteriormente señaladas; no obstante, existen algunas excepciones como en el caso del Senado y la Cámara de Representantes que tienen su propio régimen, fondos y agencias sin estructura administrativa ni planta de personal, fondos Ganaderos y Electrificadoras, entidades en proceso de liquidación, supresión o disolución.

En el caso de **Panamá**, las normas de integridad son de aplicación al gobierno central y entidades descentralizadas.

Ecuador, de conformidad a su última Constitución, las normas relacionadas con el tema de integridad son de aplicación para el servicio público nacional y, algunas específicas, de aplicación exclusiva para la función ejecutiva. Adicionalmente, se consideran también a las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

En cuanto a **Guatemala**, la aplicación de las normas de integridad recaen en cada una de las Instituciones del Organismo Ejecutivo, Ministerios, Secretarías. Las excepciones son las entidades autónomas y descentralizadas.

Respecto al **Estado Plurinacional de Bolivia**, todas las entidades sin excepción se someten al cumplimiento de las normas relacionadas a la integridad y a la ética pública.

En **Uruguay**, todas estas normas son de aplicación administrativa en todas las reparticiones de la Administración Pública, Poder Ejecutivo, Legislativo o Judicial, Entes Autónomos y Servicios descentralizados, etc.

En el caso de **El Salvador**, la Ley del Tribunal de Ética Gubernamental se aplica a todos los servidores públicos dentro o fuera del territorio nacional; la Ley Acceso a la Información Pública y su Reglamento, se aplican para todas las entidades en todos los niveles administrativos; la Ley de la Corte de Cuentas de la República se aplica a todas las entidades sin excepción alguna y; la Ley sobre Enriquecimiento Ilícito de Funcionarios Públicos se aplica también a todos los empleados públicos dentro o fuera del territorio nacional.

En relación a **Costa Rica**, la aplicación administrativa de las normas de Integridad se aplican para los funcionarios ubicados en las diferentes dependencias técnicas de la Dirección General de Servicio Civil, cuyo impacto refiere a todas las instituciones y organismos públicos cubiertos por el Régimen de Méritos. Por su parte los cuerpos normativos mencionados, comprenden en su ámbito de aplicación administrativo, todas

las instituciones y organismos públicos pertenecientes al Estado Costarricense.

En **Chile** las normas de integridad son aplicables a todos los funcionarios de los servicios públicos, entendidos éstos como los órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continua. Asimismo, se encuentran bajo la dependencia o super vigilancia del Presidente de la República a través de los respectivos Ministerios, cuyas políticas, planes y programas les corresponderá aplicar.

En relación al ámbito de aplicación territorial, la mayoría de los países que respondieron a la Encuesta Regional afirmaron que la aplicación de las normas mencionadas se da a nivel nacional comprendiendo todos los niveles gubernamentales, sean nacionales, estatales o regionales y locales¹⁷

3. ¿Cuál es el ámbito de aplicación de aplicación territorial de estas normas? ¿cuál es su alcance ?			
PAÍSES	Federal	Nacional / Regional/ Local	Sin responder
1. México	x		
2. República Dominicana		x	
3. Perú		x	
4. Colombia		x	
5. Panamá		x	
6. Ecuador		x	
7. Guatemala		x	
8. Estado Plurinacional de Bolivia		x	
9. Uruguay		x	
10. El Salvador		x	
11. Costa Rica		x	
12. Chile		x	
Total	1	11	0

Fuente: Elaboración propia

En detalle se cuenta con la siguiente información de cada país:

En el caso de **México** la aplicación de la norma es de alcance federal. Sin embargo, la Secretaría de la Función Pública (SFP) viene celebrando convenios institucionales con los gobiernos subnacionales a fin de suscribir convenios de cooperación que permitan la implementación de estas normas.

En cuanto a **República Dominicana**, la aplicación de la norma es en todo el territorio; esto incluye a todos los ayuntamientos y distritos municipales,

¹⁷ En el marco del MECISIC, se realizan análisis sobre el ámbito de aplicación territorial de las normas de integridad

así como a los órganos y entes desconcentrados geográficamente, al Poder Ejecutivo en todo el territorio nacional.

En el **Perú** las normas relacionadas con la Integridad se aplican en todas las entidades públicas, en los tres niveles de gobierno: nacional, regional (incluye regiones y departamentos) y local (incluye provincias, distritos y centros poblados).

Respecto a **Colombia**, la aplicación de las normas de Integridad se dan en todo el territorio y jurisdicciones nacionales.

En **Panamá** el ámbito de aplicación territorial de las normas de integridad comprende a todo el territorio nacional por el carácter unitario del país.

En el caso del **Ecuador** la aplicación de la normativa de cada función del Estado es de responsabilidad de todas las instituciones que integran estas Funciones considerando su alcance nacional.

En cuanto a **Guatemala** el ámbito de aplicación de las normas es a nivel nacional, esto debido a que la mayoría de ministerios tiene representación en toda la República de Guatemala, como es el caso de los ministerios de Gobernación, Educación y Salud.

En el **Estado Plurinacional de Bolivia**, en cuanto a la aplicación territorial de las normas, éstas se aplican en todo el territorio y en todas las jurisdicciones territoriales.

En **Uruguay**, las normas relacionadas a la integridad son de aplicación en todo el territorio de la república.

Respecto a **El Salvador**, las normas de Integridad se aplican en los catorce (14) departamentos del territorio nacional. Adicionalmente, norma el desempeño ético de los servidores públicos que cumplen funciones y atribuciones en el exterior.

En el caso de **Costa Rica**, la aplicación de las normas de integridad tiene un alcance nacional abarcando a todas las dependencias administrativas de todas las jurisdicciones territoriales del país.

En relación al ámbito territorial de aplicación de las normas de integridad en **Chile** rigen para todas las jurisdicciones territoriales de todo el país.

Además, la Encuesta Regional ha considerado información relacionada con la solución de posibles conflictos normativos sean competenciales o de contenido jurídico. A nivel general el resultado es el siguiente¹⁸:

4. ¿Cuál es el medio de solución de controversias en caso de Incompatibilidades normativas, federales y estatales?			
PAÍSES	Federal	Nacional / Regional/ Local	Sin responder
1. México	x		
2. República Dominicana		x	
3. Perú		x	
4. Colombia		x	
5. Panamá		x	
6. Ecuador		x	
7. Guatemala		x	
8. Estado Plurinacional de Bolivia		x	
9. Uruguay		x	
10. El Salvador		x	
11. Costa Rica		x	
12. Chile		x	
Total	1	11	0

Fuente: Elaboración propia

En el caso de **México** se ha previsto que los posibles conflictos normativos sean resueltos por la Secretaría de la Función Pública atendiendo a posibles convenios con otras entidades en las que se apliquen las normas de Integridad.

En **República Dominicana** el Ministerio de Administración Pública es el responsable de resolver posibles conflictos normativos, sin perjuicio del accionar del Tribunal Contencioso Administrativo y del Tribunal Constitucional, según sea el caso.

En el **Perú**, de acuerdo a la Constitución Política de 1993, los conflictos o controversias normativas se resuelven bajo la competencia del Tribunal Constitucional.

En **Colombia** de acuerdo a lo estipulado por el Código Civil existen tres criterios para solucionar los conflictos de normas: i) el criterio jerárquico o

¹⁸ En el marco del MECISIC, se analizan posibles conflictos entre las normas éticas contenidas en diferentes disposiciones.

de primacía, según el cual la norma superior prima sobre la inferior; ii) el criterio cronológico, que reconoce la prevalencia de la norma posterior sobre la anterior, y iii) el criterio de especialidad, según la cual la norma especial prima sobre la general, inclusive cuando esta última sea posterior.

Asimismo, el Consejo de Estado y la Corte Constitucional conocen acciones de nulidad por inconstitucionalidad de los decretos dictados por el Gobierno Nacional de acuerdo a su especialidad y normas especiales.

En **Panamá** de acuerdo a la Ley 9 del 20 de junio de 1994, que establece y regula la Carrera Administrativa prevé el mecanismo de resolución de conflictos normativos aplicando un criterio de primacía constitucional de las normas.

En el **Ecuador** en caso de conflictividad en Normativas del mismo Nivel Jerárquico, primará la especificidad de la Materia. No obstante, cuando exista un vacío jurídico le corresponde al Procurador General del Estado emitir su pronunciamiento sobre el alcance de la ley. De persistir la controversia se someterá a la decisión del Juez competente.

En el caso de **Guatemala** el proceso de creación de normas de Organización Interna en Guatemala, está definido por la Ley del Organismo Ejecutivo, Ley de Servicio Civil y de la Procuraduría General de la Nación en donde se establece que para su aprobación deben de contar con los dictámenes técnicos de la Procuraduría General de la Nación y la Oficina Nacional de Servicio Civil, con la finalidad de evitar controversias o procesos legales que impidan su implementación.

En el **Estado Plurinacional de Bolivia**, se cuenta con una unidad administrativa específica que es la Dirección General de Normas de Gestión Pública que es la instancia responsable de cautelar posibles incompatibilidades normativas dentro de la administración pública boliviana.

En **Uruguay** en el caso de inconstitucionalidad de una norma, se recurre al procedimiento especial de Declaración de Inconstitucionalidad ante la Suprema Corte de Justicia. En caso de actos administrativos se recurre a la declaración de nulidad del acto ante el Tribunal Contencioso Administrativo.

En cuanto a **El Salvador**, en caso de controversias normativas puede solicitarse una interpretación auténtica a la Asamblea Legislativa a efecto de definir el sentido y alcance de las disposiciones legales en contradicción.

En **Costa Rica** los posibles conflictos normativos se ajustan a través de la alta jerarquía institucional, en los casos de normativa interna. Por su parte, la normativa de alcance nacional se modifica por los procedimientos de reforma establecidos en el ordenamiento jurídico costarricense, siguiendo el impulso administrativo y la sanción legislativa correspondiente.

En **Chile**, el control preventivo de juridicidad para evitar posibles conflictos normativos se lleva a cabo mediante el trámite constitucional de la toma de razón.

Además es preciso mencionar que en algunos países algunas entidades se encuentran exceptuadas del cumplimiento de las normas por diversas razones como privilegios autonomías, entre otros; principalmente en los casos de México, República Dominicana y Panamá; mientras que el resto de países no cuenta con excepciones específicas a las normas de Integridad¹⁹

5. ¿De ser el caso, existen entidades exceptuadas del cumplimiento de estas normas ya sea por privilegios, autonomías, etc.?			
PAÍSES	Excepciones	Sin Excepciones	Sin respuesta
1. México	x		
2. República Dominicana	x		
3. Perú		x	
4. Colombia		x	
5. Panamá	x		
6. Ecuador		x	
7. Guatemala		x	
8. Estado Plurinacional de Bolivia		x	
9. Uruguay		x	
10. El Salvador		x	
11. Costa Rica		x	
12. Chile		x	
Total	3	9	0

Fuente: Elaboración propia

En el caso de **México**, están exceptuados del cumplimiento de las normas de Integridad los órganos autónomos; las Empresas Productivas del Estado y los Órganos Reguladores Coordinados.

¹⁹ Las excepciones a la aplicación de las normas de integridad son objeto de análisis del MECISIC

En **República Dominicana** los miembros de la Junta Central Electoral y de la Cámara de Cuentas y el personal militar y policial tienen regímenes especiales que los exceptúan del cumplimiento de las normas.

En el **Perú** no existen entidades exceptuadas del cumplimiento de las normas de Integridad.

En **Colombia** las normas referentes a Control Interno son de aplicación general dentro de las entidades del Estado Colombiano. Si bien ningún servidor público está exento de cumplir las normas señaladas, si es necesario aclarar que en caso de incumplimiento de las mismas, hay algunos funcionarios con un fuero constitucional. Un ejemplo de ello reposa en el artículo 174 de la Constitución Política, el cual establece que es función del Senado “conocer de las acusaciones que formule la Cámara de Representantes contra el Presidente de la República o quien haga sus veces y contra los miembros de la Comisión de Aforados, aunque hubieren cesado en el ejercicio de sus cargos. En este caso, será competente para conocer los hechos u omisiones ocurridos en el desempeño de los mismos”.

De igual forma, el artículo 234 de la Constitución le entrega a la Corte Suprema de Justicia la función de “Juzgar, previa acusación del Fiscal General de la Nación, del Vicefiscal General de la Nación o de sus delegados de la unidad de fiscalías ante la Corte Suprema de Justicia, al Vicepresidente de la República, a los Ministros del Despacho, al Procurador General, al Defensor del Pueblo, a los Agentes del Ministerio Público ante la Corte, ante el Consejo de Estado y ante los Tribunales; a los Directores de los Departamentos Administrativos, al Contralor General de la República, a los Embajadores y jefe de misión diplomática o consular, a los Gobernadores, a los Magistrados de Tribunales y a los Generales y Almirantes de la Fuerza Pública, por los hechos punibles que se les imputen”.

En **Panamá** si bien no se especifican regímenes especiales con leyes de aplicación especial se menciona genéricamente que de tratarse de entidades reguladas a través de leyes especiales se aplicarán estas preferentemente en lo que corresponda.

En el **Ecuador** todas las instituciones públicas se someten al cumplimiento de estas normativas.

En **Guatemala** la excepción se da por autonomía, ya que existen entidades Autónomas y Descentralizadas, que cuentan con sus propios regímenes de administración de personal y su funcionamiento de la captación de sus propios fondos privativos.

En el caso del **Uruguay** no existen entidades exceptuadas del cumplimiento de estas normas ya sea por privilegios, autonomías, entre otras consideraciones.

En **El Salvador** no existen excepciones para el cumplimiento de las normas de integridad.

En **Costa Rica** no existen excepciones para el cumplimiento de las normas de integridad.

En el caso de **Chile** no existen organizaciones que se encuentren exceptuadas del cumplimiento de normas relacionadas con el Sistema de Integridad y/o con el Principio de Probidad. En primer lugar, por cuanto la Constitución Política de la República de Chile, en el artículo 8º, inciso primero, establece el Principio de Probidad en términos generales, precisando que “el ejercicio de las funciones públicas obliga a sus titulares a dar estricto cumplimiento al principio de probidad en todas sus actuaciones”. En consecuencia, este principio obliga a todas las autoridades que ejercen funciones públicas, ya se trate de autoridades del nivel central o de entidades descentralizadas, de la Administración Pública. También se encuentran obligadas, autoridades del Congreso Nacional o Parlamento y del Poder Judicial. Las autoridades dotadas de autonomía también deben dar cumplimiento al principio de probidad y a las normas que regulan los conflictos de intereses.

B. Gestión institucional de las Políticas Integridad

Entidades responsables de la Gestión de la Integridad en las Administraciones Públicas

Una medida para contar con estrategias definidas de promoción de la ética institucional y prevención de conflictos de interés ha sido a creación de entidades especializadas que gestionen la Integridad²⁰

²⁰ En el marco del MECISIC, se analizan entidades de esta naturaleza

Estas entidades pueden tener diferentes características en términos de denominación, estructura, naturaleza, sirviendo las mismas funciones básicas. Cada institución debería contar en su organización interna, con una entidad especializada en la promoción e implementación de políticas institucional sobre el tema. En este caso, la estructura puede variar según los casos: pueden ser conformados por un equipo especializado; por servidores públicos de las diferentes áreas de la entidad; así como tener una estructura mixta, incluyendo también representantes de sociedad civil.

Las funciones principales que deberían cumplir las entidades a nivel institucional son:

- Promover y desarrollar iniciativas de capacitación sobre temas de transparencia, integridad y conflictos de interés;
- Velar sobre el correcto cumplimiento de los principios de ética e integridad y códigos de conducta (cuando aplican);
- Proveer a denunciar irregularidades o actos sospechosos a las autoridades competentes, trabajando en colaboración con otras instituciones responsables de temas relacionados, como el de lucha contra la corrupción, y
- Elaborar informes sobre el logro de objetivos anuales, medidas implementadas y otros hallazgos que puedan ser considerados relevantes a fines de medición y evaluación de resultados.

Asimismo, sería deseable que se pueda también contar con una Unidad o Institución centralizada que tenga como funciones principales:

- Servir de entidad coordinadora de todas las unidades presentes a nivel institucional a fines de guiar y monitorear el trabajo de las mismas y darles el soporte técnico y político oportuno;
- Diseñar y ser responsable de implementar políticas públicas en temas de integridad y conflicto de interés a ser aplicadas transversalmente en todas las instituciones públicas, estatales y locales, y
- Proveer a elaborar un Informe general sobre la situación del país en los temas de análisis y proveyendo recomendaciones para reformar y mejorar las políticas existentes.

Esta entidad puede estar conformada por representantes de diferentes instituciones o establecerse como Unidad creada bajo la dirección del Jefe de

Gobierno, pero compuesta por representantes externos e independientes. También en este caso, podría darse una composición mixta, en dónde participen también representantes de la sociedad civil.

De acuerdo a la evidencia obtenida, es posible verificar que cada vez más son los países que han desarrollado burocracias especializadas en la materia desde el Ejecutivo, situación positiva porque permite desde el mismo corazón de la administración pública abordar la integridad como un asunto de desarrollo institucional diferente al del control externo. En esa medida México es quizá el modelo integrado que desde la perspectiva del control interno ha abordado la temática de forma conjunta y coordinada.

Por su parte, en todos los casos estas entidades tienen competencias en todo el territorio nacional con la salvedad de la naturaleza federal de México que como ya se explicó está haciendo esfuerzos a través de convenios para extender la implementación de sus normas a todas las jurisdicciones de gobierno.

En **México** la entidad responsable de la gestión de la integridad es la Unidad Especializada en Ética y Prevención de Conflictos de Interés (UEEPCI) de la Secretaría de la Función Pública en la Administración Pública Federal. En forma general esta unidad tiene facultades normativas, ejecutoras y de evaluación. En el plano ejecutivo, es responsable del diseño de políticas, lineamientos, estrategias y demás instrumentos de carácter general para promover acciones en favor de la integridad, así como para prevenir conflictos de interés, mediante la elaboración de recomendaciones continuas en materia de ética e integridad. Además, dependiendo de la atribución de la que se trate, la UEEPCI se auxilia en otras entidades. Así por ejemplo, los Comités de Ética, la Procuraduría General de la República, entre otros, cumplen un papel importante en la gestión de la integridad en la administración pública mexicana.

En **República Dominicana** la entidad responsable de la gestión de la integridad es el Ministerio de Administración Pública (MAP), teniendo atribuciones para emitir normas específicas y el responsable de la evaluación es la Dirección General de Ética e Integridad Pública y a nivel ejecutivo las Comisiones Institucionales de Ética Pública. Adicionalmente, otras entidades también participan en el desarrollo de la política pública como la Contraloría de la República, la Cámara de Cuentas de la República

Dominicana, la Dirección General de Contrataciones Públicas y la Procuraduría General de la República.

En el **Perú** la entidad responsable de la gestión de la integridad es la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN) adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros. Su rol está referido a ser un órgano coordinador, articulador y promotor, en menor medida, normativo. Además, otras entidades también participan en esta política pública como son: la Contraloría General de la República, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, y la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

En el modelo de **Colombia** son varias las entidades involucradas en la gestión de la Integridad identificándose al Departamento Administrativo de la Función Pública en el Liderazgo y la Secretaría de Transparencia de la Presidencia en la Formulación de la Política, Departamento Nacional de Planeación en la Evaluación de la Política y, la Comisión Nacional de Moralización en la coordinación de las políticas públicas.

En **Panamá** la entidad responsable de la gestión de la integridad en la administración pública es la Dirección General de Carrera Administrativa que promueve programas de mediación, resolución de conflictos, capacitaciones en ética del servidor público y aplicación del régimen disciplinario. Adicionalmente, la Autoridad Nacional de Transparencia Internacional (ANTAI) regula que se cumplan con los parámetros de transparencia internacional en todas las instituciones públicas.

En el **Ecuador** la Secretaría Nacional de la Administración Pública es el órgano rector de las políticas de la gestión de integridad para la Función Ejecutiva. Otras entidades también participan como es el caso del Ministerio de Trabajo que se encarga de la regulación y control, así como la Contraloría General del Estado y Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

En **Guatemala** la Oficina Nacional de Servicio Civil ha venido cumpliendo esta función. Adicionalmente, en relación al juzgamiento de los aspectos de integridad se cuenta con el soporte de otras entidades como la Contraloría General de Cuentas, la Junta Nacional de Servicio Civil y los diferentes tribunales de justicia en materia penal y laboral. No obstante, como ellos mismos lo mencionan en relación a las normas éticas y las relacionadas con

un servicio integral al usuario/ciudadano aún se está en una etapa muy prematura.

En el **Estado Plurinacional de Bolivia**, el Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción es el responsable de gestionar la integridad, teniendo como misión –entre otras- trabajar por un Estado con plena transparencia en la gestión pública, formulando normas, diseñando y ejecutando políticas públicas, programas y proyectos con la participación de los actores sociales para vivir bien. Adicionalmente el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social promueve la ética pública a través de la compatibilización de los Códigos de ética de las entidades públicas.

En **Uruguay** la entidad responsable de la gestión de la integridad es la Junta de Transparencia y Ética Pública, que a partir del 2015 es un servicio descentralizado, se encuentran dentro de la órbita del Poder Ejecutivo la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y la Oficina Nacional de Servicio Civil. Adicionalmente mantiene relaciones con otras entidades como por ejemplo la Dirección Nacional de Aduanas, Secretaría Nacional Antilavados de Activos, Unidad de Información y Análisis Financiero del Banco Central, Auditoría Interna de la Nación, Tribunal de lo Contencioso Administrativo, Dirección General Impositiva, el Ministerio del Interior cuenta con una división específica, la Dirección General de Lucha Contra el Crimen Organizado, Junta Nacional de Drogas, Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), la Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP), Agencia de Compras y Contrataciones del Estado (entidad dedicada a garantizar la transparencia en la publicación de la información de las Administraciones Públicas Estatales en cuanto a las contrataciones de obras, bienes y servicios).

En el caso de **El Salvador** es el Tribunal de Ética Gubernamental (TEG), el rector de la ética pública en el país. Adicionalmente, la sección de Probidad de la Corte Suprema de Justicia Corte de Cuentas de la República participa en las tareas relacionadas con esta política pública.

En **Costa Rica** la responsable de la gestión de la integridad es la Procuraduría General de la República, por medio de la Procuraduría de la Ética Pública cuyas labores se orientan a la promoción de la ética y la transparencia en el ejercicio de la función pública. Su labor es, en primera instancia, preventiva, a través de la capacitación a los funcionarios públicos y la ciudadanía en general, y la ejecución de medidas correctivas para evitar actos de corrupción, atendiendo denuncias por falta a la ética y la

transparencia en el ámbito administrativo y su tramitación en sede jurisdiccional, de ser procedente. Por su parte la Contraloría General de la República, participa en los temas relacionados con la hacienda pública.

En **Chile** no existe una Institución única que gestione la integridad. No obstante, estas tareas las viene cumpliendo la Contraloría General de la República, y la Comisión Defensora ciudadana y Transparencia. Actualmente hay un proyecto de ley que busca que desde el Ejecutivo a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil se ejerzan labores específicas en relación a la integridad en la administración pública. Sin embargo, y aún pendiente de su aprobación, la DNSC se encuentra realizando un trabajo importante de difusión de directrices para la construcción o redacción de Códigos de Ética, entre otras actividades.

Entidad responsable de la Gestión de la Integridad		
PAÍSES	Entidad principal	Función Ejecutiva
México	Unidad Especializada en Ética y Prevención de Conflictos de Interés (UEEPCI)	SI
República Dominicana	Ministerio de Administración Pública (MAP)	SI
Perú	Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN)	NO
Colombia	Departamento Administrativo de la Función Pública.	SI
Panamá	- Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA),	SI
Ecuador	Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP).	SI
Guatemala	Oficina Nacional de Servicio Civil	SI
Estado Plurinacional de Bolivia	Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción	SI
Uruguay	Junta de Transparencia y Ética Pública.	NO
El Salvador	Tribunal de Ética Gubernamental	NO
Costa Rica	Procuraduría General de la República, por medio de la Procuraduría de la Ética Pública.	NO
Chile	Contraloría General de la República	NO

Fuente: Elaboración propia

Ámbito de actuación territorial y administrativo

En **México** atendiendo a la naturaleza federal del país, la Secretaría de la Función Pública y la Unidad Especializada en Ética y Prevención de Conflictos de Interés tienen competencia a nivel de todas las dependencias y entidades del Gobierno Federal.

En cuanto a **República Dominicana** el ámbito de actuación territorial y administrativo de las entidades responsables de la gestión de la integridad es a nivel nacional.

Respecto al **Perú** todas las entidades que participan de la gestión de la integridad tienen competencia administrativa y territorial en todo el país.

En el caso de **Colombia** el ámbito de acción de las entidades responsables de la Integridad es nacional. En ese sentido debe reconocerse –además del Departamento Administrativo de la Función Pública- a las Comisiones Regionales de Moralización que son instancias departamentales encargadas de poner en marcha los lineamientos de la Comisión Nacional de Moralización²¹.

En **Panamá** las entidades vinculadas a la gestión de la integridad tienen competencia a nivel nacional.

En el caso de **Ecuador** las entidades responsables de la gestión de la integridad tienen competencia nacional.

Respecto a **Guatemala** las instituciones referidas en la sección anterior como responsables de la gestión de la Integridad cuentan con sedes regionales que prestan servicios iguales que su unidad central, de calidad de acuerdo a las necesidades de la población.

²¹ La Comisión Nacional de Moralización es una instancia de coordinación y colaboración en materia de lucha contra la corrupción, instaurada por el Estatuto Anticorrupción. Hacen parte de esta comisión el Presidente de la República, el Procurador General de la Nación, el Fiscal General de la Nación, el Contralor General de la Nación, el Defensor del Pueblo, el Auditor General de la República, El Presidente de la Corte Suprema de Justicia, el Presidente del Consejo de Estado, el Presidente del Senado, el Presidente de la Cámara de Representantes, el Ministro del Interior, el Ministro de Justicia y el Secretario de Transparencia de la Presidencia de la República. Tiene por funciones principales Coordinar la realización de acciones conjuntas para la lucha contra la corrupción frente a entidades del orden nacional o territorial en las cuales existan indicios de este fenómeno; Coordinar el intercambio de información en materia de lucha contra la corrupción; Realizar propuestas para hacer efectivas las medidas contempladas en esta ley respecto de las personas políticamente expuestas; Establecer los indicadores de eficacia, eficiencia y transparencia obligatorios para la administración pública, y los mecanismos de su divulgación; Establecer las prioridades para afrontar las situaciones que atenten o lesionen la moralidad en la Administración Pública; Adoptar una estrategia anual que propenda por la transparencia, la eficiencia, la moralidad y los demás principios que deben regir la Administración Pública, entre otras.

En relación al **Estado Plurinacional de Bolivia**, tanto el Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción como el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social tienen competencias administrativas en todas las entidades y en todo el territorio boliviano.

En **Uruguay** todas las entidades mencionadas en la sección anterior tienen competencia en todo el territorio de la república.

En cuanto a **Costa Rica**, el ámbito de competencia de la Procuraduría General de la República y de la Contraloría General de la República es de alcance nacional, abarcando todas las instituciones y organismos públicos del Estado costarricense.

En **Chile** la competencia de las entidades en quienes recae la responsabilidad de la gestión e la integridad es en todo el territorio y abarca a todos los funcionarios públicos.

Ámbito de actuación territorial y administrativo de esta entidad		
PAÍSES	Federal	Nacional / Territorial / Local
México	x	
República Dominicana		x
Perú		x
Colombia		x
Panamá		x
Ecuador		x
Guatemala		x
Estado Plurinacional de Bolivia		x
Uruguay		x
El Salvador		x
Costa Rica		x
Chile		x

Fuente: Elaboración propia

Coordinación y articulación de la entidad responsable de la gestión de recursos humanos con las demás entidades ejecutoras, sobretodo, en temas de Ética e Integridad del servidor público.

En **México** por mandato de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, (artículo 37, fracción VII) y del Reglamento Interior de la Secretaría

de la Función Pública (artículo 19,fracción I), la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal es responsable de la implantación de políticas y estrategias en materia de planeación, prospectiva, administración y organización de los recursos humanos, para su operación y aplicación en las instituciones federales ejecutoras. Su relación con la Unidad Especializada en Ética y Prevención de Conflictos de Interés (UEEPCI) se expresa en la implementación de las directrices que esta última emita en cumplimiento de sus atribuciones.

En **República Dominicana** a nivel de cada entidad existe un Área de Recursos Humanos que funcionalmente depende del Ministerio de Administración Pública, un representante de esta oficina participa directamente en los Comités de Ética.

En el **Perú** no existe un plan formal y regular de coordinación entre las entidades vinculadas a la gestión de la Integridad. Sin embargo, SERVIR ha venido regularmente participando de reuniones de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción para tratar temas específicos y puntuales.

Respecto a **Colombia** existen distintos mecanismos de coordinación interinstitucional relacionados con la Integridad en la administración pública resaltándose la Comisión Nacional de Moralización. Adicionalmente, este tema puede verse en otros espacios institucionales como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el cual funge como un instrumento de articulación y reporte de la planeación de las entidades, la Red Institucional de Apoyo a las Veedurías Ciudadanas, la Mesa de coordinación interinstitucional para el cumplimiento de la Ley de Transparencia, la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano, la Mesa de trabajo institucional de Participación Ciudadana, el Comité Interinstitucional de Control Interno, entre otros.

En relación a **Panamá** al ser la Dirección General de Carrera Administrativa la responsable de gestionar los recursos humanos y la ética no son necesarios mecanismos de coordinación. De ser el caso, no existe una relación institucional con la Autoridad Nacional de Transparencia Internacional (ANTAI).

En el caso del **Ecuador** es la Secretaría Nacional de la Administración Pública la responsable de la coordinación con otras entidades a través de la Secretaría Técnica de Transparencia en la Gestión. Por su parte el

Ministerio del Trabajo, a través de la Subsecretaría de Evaluación y Control Técnico del Servicio Público, realiza el seguimiento, monitoreo y auditorías relacionadas en materia de Talento Humano y Remuneraciones en todas las Instituciones Públicas.

En cuanto a **Guatemala** no existen mecanismos de coordinación efectivos entre las entidades responsables de la gestión de la integridad en la administración pública.

En **Uruguay** la entidad responsable de la gestión de recursos humanos es la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) la misma que puede recibir asistencia de la Junta de Transparencia y Ética Pública en los temas relacionados con sus competencias, programas de capacitación, promoción, entre otras.

En el caso de **Costa Rica** la Dirección General de Servicio Civil, se constituye en la institución rectora en la gestión del empleo público en el ámbito del Régimen de Servicio Civil para el caso costarricense y coordina con otras entidades a través de la Comisión Institucional de Ética y Valores de la DGSC, y sus homólogas de las diversas instituciones amparadas al régimen, fundamentalmente, a través de actividades o eventos de capacitación y/o formación en esta materia.

Respecto a **Chile**, considerando que existe un proyecto de ley que busca dar a la Dirección Nacional del Servicio Civil la responsabilidad en temas de ética e integridad en el sector público los mecanismos de coordinación se encuentran en etapa de definición.

II. Información Específica de las Políticas de Integridad

Códigos de ética y de conducta en la Administración Pública

Los códigos de ética se configuran como documentos adoptados en una institución o entidad que contienen lineamientos dirigidos a los funcionarios y gerentes con el fin guiar la labor diaria de ellos hacia principios éticos y morales. Históricamente, los códigos de ética han existido desde siempre: uno de los primeros documentos elaborados en esa línea fue el código de

Hipócrates²², que sigue siendo hoy en día la base ética y de valores fundamental para el mundo médico²³

En la época moderna y contemporánea, los códigos de ética se han difundido en un primer momento en el sector privado, como mecanismo de implementación del concepto de “cultura organizacional”. En las últimas décadas, la difusión de una cultura de ética e integridad también en el servicio público se ha afirmado como instrumento útil para mejorar y garantizar la calidad de la Administración Pública²⁴.

Por otro lado, los códigos de conducta incluyen disposiciones más detalladas sobre el actuar concreto de los servidores públicos en situaciones específicas. Sin embargo, hay una tendencia a confundir esos últimos con los códigos de ética, utilizando el nombre sin distinción.

Ambos se inspiran al respeto del principio de legalidad de la actividad y toma de decisiones de los funcionarios públicos y sobre el principio que los servidores públicos deben ejercer sus funciones con base en los principios de honradez y disciplina, lo que incluye un comportamiento ético y el respeto de la integridad de la función pública. Son marcos alrededor de los cuales se tiene que fundar el comportamiento de los funcionarios públicos.

Es oportuno subrayar las diferencias existentes entre los códigos de ética y los códigos de conducta²⁵. Los primeros se basan sobre el así llamado *values-based approach*, considera que los valores de integridad sean algo “interno” al funcionario, que la institución promueve a través de capacitaciones y talleres que desarrollen espontáneamente su sensibilidad y responsabilidad hacia el tema²⁶. En ese sentido, los códigos de ética se caracterizan por establecer valores generales y no reglas específicas.

Del otro lado, los códigos de conducta son instrumentos típicos del enfoque *rules-based*, según el cual la promoción de la integridad tiene su fundamento en la creación e imposición de reglas escritas y de un control externo para su

²² Hipócrates de Cos (460 a.C. - 375 a.C.), fue un médico de la edad de Pericles, considerado todavía uno de los padres de la medicina.

²³ En el marco del MECISIC, se analizan los códigos de ética y de conducta en la Administración Pública como los aludidos en el presente documento

²⁴ H. Olofsdotter, “Impartiality and the need for a public ethics of care”, in “Good Government” edited by S. Holmberg y B. Rothstein, EE Publishing Edition, 2012, p. 87 y ss.

²⁵ OECD, “Global Forum on Public Governance. Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation”, 2009, p. 34

²⁶ *Ibidem*, p. 12

implementación. En la mayoría de los casos, prevén también la posibilidad de imponer sanciones (en particular disciplinarias) en caso de mala conducta y/o violaciones.

Para garantizar el objetivo de promover la creación de una efectiva cultura de integridad institucional, la aplicación de ambos enfoques resulta necesaria. Los códigos de ética solos resultarían un instrumento demasiado general y dejaría un sentido de incertidumbre entre los funcionarios públicos. Por otro lado, los códigos de conducta no permitirían una plena concientización de los trabajadores, quienes se conformarían solamente a cumplir con las normas establecidas por miedo a las sanciones y no porque realmente se sientan comprometidos con los valores de base.

El concepto de integridad es sujeto a diferentes interpretaciones que pueden depender del contexto y de la situación específica en la que debe ser aplicado. Los códigos de conducta son herramientas importantes para ayudar los funcionarios públicos a entender cuando y como aplicar el principio según las circunstancias específicas de la institución. Sin embargo, resulta igualmente importante que esos códigos no sean rígidos y permitan un margen de maniobra y garanticen flexibilidad, eso también para que se promueva también la toma de responsabilidad de los servidores públicos y que los mismos tomen las decisiones no de manera forzada, sino consciente²⁷.

Algunos de los elementos básicos que deberían ser considerados en la elaboración e implementación de los códigos de conducta son²⁸:

- que sean percibidos como instrumentos de aplicación diaria;
- que sean proporcionados, es decir que tengan la justa cantidad de detalles sin volverse demasiado rígidos;
- que se adapten al contexto de aplicación;
- que sean claros sobre las consecuencias / sanciones, y
- que se promueva su inclusión dentro de la organización y que se aplique cualquier nivel - tanto administrativo, como gerencial.

A nivel internacional se ha reconocido la relevancia de los códigos de conducta sobretudo como instrumentos fundamentales en la lucha contra la

²⁷ Committee on Standards in Public Life, "Standards matter: a review of best practice in promoting good behaviour in public life", 2013, p. 7, disponible en: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/228884/8519.pdf

²⁸ *Ibidem*, p. 28

corrupción, así como afirma la Convención Interamericana Contra la Corrupción²⁹ (CICC), en su Artículo III Párrafo 1:

“[L]os Estados Partes convienen en considerar la aplicabilidad de medidas, dentro de sus propios sistemas institucionales, destinadas a crear, mantener y fortalecer:

1. Normas de conducta para el correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas. Estas normas deberán estar orientadas a prevenir conflictos de intereses y asegurar la preservación y el uso adecuado de los recursos asignados a los funcionarios públicos en el desempeño de sus funciones. [...]”

Asimismo, la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción³⁰ en su Artículo 8 “Códigos de conducta”:

“[C]ada Estado Parte procurará aplicar, en sus propios ordenamientos institucionales y jurídicos, códigos o normas de conducta para el correcto, honorable y debido cumplimiento de las funciones públicas”

Un reconocimiento importante de la relevancia de los códigos de conducta como medidas de prevención de actos de corrupción se manifestó además a través de la aprobación en 1996 del Código Internacional de Conducta para los Titulares de Cargos Públicos de Naciones Unidas³¹, el cual abarca sobre todo los temas de declaración de bienes, conflicto de interés, información confidencial y actividad política de los funcionarios.

El impacto de los códigos de ética sobre los trabajadores no ha sido objeto de extensas investigaciones, menos en lo concerniente el sector público. Asimismo, las consideraciones sobre el impacto resultan ser bastante

²⁹ La Convención Interamericana contra la Corrupción, aprobada en Caracas, Venezuela, en marzo de 1996, constituye el primer instrumento jurídico internacional en este campo que reconoce la trascendencia internacional de la corrupción y la necesidad de promover y facilitar la cooperación entre los Estados para combatirla. El texto completo está disponible en: <http://www.oas.org/juridico/spanish/Tratados/b-58.html>

³⁰ Aprobada a través de la Resolución 58/4 de la Asamblea General, de 31 de octubre de 2003. El texto completo está disponible en: https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf

³¹ Resolución 51/59 del 28 de enero de 1997, disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan039935.pdf>

diversas, en cuanto hay autores³² que resaltan la influencia de los códigos sobre la mayor concientización de los trabajadores; y otros que subrayan que esos instrumentos, para ser eficaces necesitan ser acompañados por otros mecanismos y estrategias que fortalezcan su impacto³³.

La importancia de Códigos de Ética y de conducta se resalta aún más en lo concerniente los aspectos relacionados con el contacto directo con los y las ciudadanas. En ese sentido, los Códigos de Ética tienen que ir más allá de los aspectos relacionados a la lucha contra la corrupción. Son instrumentos importantes de prevención, en cuanto a que deberían formar el funcionario público y enseñarle que de su trabajo se espera algo más que un simple cumplimiento de horario y tareas; representan el Estado y el país; sirven para alcanzar el bien e interés común de todos y cada uno de los ciudadanos.

De los países que aplicaron la Encuesta Regional, ocho cuentan con normas específicas sobre la materia y cuatro de ellos cuentan con disposiciones aisladas que están contenidas en normas laborales o la propia Constitución.

³² T. W. Loe, L. Ferrell and P. Mansfield, "A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business", *Journal of Business Ethics*, 2000, p. 185 ss.

³³ M. Cleek, S. Leonard, "Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior?", *Journal of Business Ethics* Vol. 17, 1998, p. 619 ss.

Códigos de ética en países	
PAÍSES	Norma o instrumento
Estado Plurinacional de Bolivia	No aplica
Chile	No aplica. Cabe señalar que el Gobierno se comprometió a emitir el Código de ética en 2016, a través de la Agenda de Probidad aprobada en 2015
Colombia	No aplica
Costa Rica	Manual de ética en la Función Pública - Dirección General de Servicio Civil - 2013
Ecuador	Código de ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva de 2012
10. El Salvador	Ley de ética gubernamental. Decreto 843 de febrero 2012
Guatemala	No aplica
México	ACUERDO que tiene por objeto emitir el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal, del 20 de agosto de 2015
Panamá	Código Uniforme de ética de los servidores públicos que laboran en la entidades del Gobierno Central - Decreto Ejecutivo 246 del 15 de diciembre de 2004
Perú	Ley del Código de ética de la Función Pública - Ley 27815 de 2002
República Dominicana	Ley 41-08 de Función Pública del 25 de enero de 2008
Uruguay	No aplica

Fuente: Elaboración propia

Declaración patrimonial y conflictos de interés

Un componente analizado y considerado parte del concepto de integridad en la Administración Pública es la obligación de los servidores públicos a declarar sus bienes y todas las situaciones que puedan conformar un posible conflicto de interés. La obligación de declaración de bienes se refiere a toda aquella información sobre la situación patrimonial que todo funcionario público tiene la obligación de presentar y que incluye normalmente todos bienes inmuebles, muebles, vehículos, participaciones accionarias y en general toda aquella información que pueda informar de cualquier entrada monetaria/patrimonial obtenida por parte del funcionario público³⁴

La obligación de presentar la declaración de bienes y conflictos de interés en algunos países es además acompañada por la obligación por parte del Estado

³⁴ En el marco del MECISIC, se analizan los Sistemas de Declaración patrimonial y conflictos de interés como los aludidos en el presente documento.

de publicar dicha información y de proveer su acceso a cualquier ciudadano, como en Argentina³⁵, Bolivia³⁶, Chile³⁷ y México³⁸.

El objetivo principal de la declaración patrimonial, es permitir el control sobre los ingresos del funcionario y poder actuar tempestivamente en caso de que haya sospechas de ganancias ilícitas. Asimismo, en aquellos países donde se contempla también la publicación de las declaraciones, constituye un instrumento importante de transparencia y de rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

En ese sentido, similar a los códigos de conducta, la CICC identifica la declaración de bienes como medida preventiva (Artículo III Párrafo 4):

“[L]os Estados Partes convienen en considerar la aplicabilidad de medidas, dentro de sus propios sistemas institucionales, destinadas a crear, mantener y fortalecer: [...]

4. Sistemas para la declaración de los ingresos, activos y pasivos por parte de las personas que desempeñan funciones públicas en los cargos que establezca la ley y para la publicación de tales declaraciones cuando corresponda”

La declaración patrimonial es también un instrumento útil para prevenir y detectar eventuales conflictos de interés de los servidores públicos. Sobre ese tema, la OCDE lo define como aquel conflicto entre el deber público y el interés privado de un oficial público, dónde este último tiene un interés personal que puede afectar de manera inoportuna el correcto desempeño de sus deberes y responsabilidades oficiales³⁹.

Asimismo, la OCDE, en su análisis, identifica dos maneras a través de las cuales los países pueden desarrollar el tema⁴⁰:

³⁵ <http://www.datos.gob.ar/fi/dataset/declaraciones-juradas-patrimoniales-integrales>

³⁶ <http://djbr3.contraloria.gob.bo/page6.html>

³⁷ <http://dpi.minseppres.gob.cl/instituciones>

³⁸ <http://www.contraloria.cdmx.gob.mx/combate/indexCombate.php>

³⁹ OECD - SIGMA Programme, “Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States - a Comparative review” OECD, 2007 - p. 7 En el idioma original: “A conflict of interest involves a conflict between the public duty and private interests of a public official, in which the public official has private-capacity interests which could improperly influence the performance of their official duties and responsibilities”.

⁴⁰ OECD, “Managing Conflict of Interest in the Public Service. OECD Guidelines and Overview”, 2003, available at <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf>, p. 53.

- a) El método descriptivo que se basa en un enfoque de principios, identificando solamente los valores generales que todo funcionario debe seguir para evitar y/o declarar situaciones de conflicto de interés, y
- b) El método prescriptivo que define una serie de situaciones específicas que conforman ejemplos de conflicto de interés. Con base en ese último, se proveen estándares de comportamiento detallados y en la mayoría de las veces basadas en normas legales.

A nivel internacional, el Sistema Interamericano cuenta con la Ley Modelo sobre Declaración de Intereses, Ingresos Activos y Pasivos de quienes desempeñan funciones públicas de 2013⁴¹, adoptada en el marco del MECISIC:

LEY MODELO SOBRE DECLARACIÓN DE INTERESES, INGRESOS, ACTIVOS Y PASIVOS DE QUIÉNES DESEMPEÑAN FUNCIONES PÚBLICAS

La Ley Modelo fue aprobada el pasado 22 de marzo de 2013 en ocasión de la Vigésima Primera Reunión del Comité de Expertos del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC). Representa una normativa importante del Sistema Interamericano, en cuanto sus artículos son el fruto de un trabajo de análisis de las legislaciones de los países miembros de la OEA, así como de otros documentos de referencia en el tema y de un extenso trabajo de consulta con los diferentes países involucrados.

La Ley está dividida en 9 capítulos, que incluyen todos los temas alrededor del conflicto de interés:

- I.** Finalidad;
- II.** Sujetos obligados;
- III.** Autoridades competentes;
- IV.** Procedimientos de verificación;
- V.** Procedimiento de revisión de conflictos de interés;
- VI.** Registro Público de declaraciones de intereses, ingresos, activos y pasivos;
- VII.** Guarda, conservación y seguridad;
- VIII.** Sanciones;
- IX.** Disposiciones finales

Como nota final, resulta interesante hacer referencia al Código Internacional de Conducta de los funcionarios públicos de Naciones Unidas A/RES/51/59 1997. En particular en esta sede se resaltan el artículo 5:

⁴¹ El texto completo de la Ley Modelo se encuentra en:
http://www.oas.org/juridico/PDFs/ley_modelo_declaracion.pdf

“Los titulares de cargos públicos, en la medida que lo requiera su cargo y con arreglo a las leyes o a las normas administrativas, declararán sus intereses económicos, comerciales o financieros, o sus actividades con ánimo de lucro que puedan plantear un posible conflicto de intereses”

Y el artículo 8:

“Los titulares de cargos públicos deberán, en consonancia con su cargo, y conforme a lo permitido o exigido por la ley y las normas administrativas, cumplir los requisitos de declarar o revelar sus activos y pasivos personales, así como, de ser posible, los de sus cónyuges u otros familiares a cargo”.

A nivel regional, y considerando el Informe Hemisférico de la Cuarta Ronda de Análisis del Mecanismo de Seguimiento de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC), los doce países que forman parte de la Encuesta Regional han expedido leyes y medidas jurídicas relacionadas con el tratamiento de los conflictos de interés, ocho de ellos han realizado actividades de capacitación o concientización de estas normas y nueve de ellos diversas actividades de fortalecimiento institucional para la mejor implementación de estas normas.

Avances en tema de prevención de conflictos de interés con base en el Informe Hemisférico sobre IV Ronda MESICIC - 16 de abril de 2015 - Anexo III			
País	1. Expedición de leyes y/o medidas jurídicas	2. Realización de actividades de capacitación y/o concientización	3. Realización de actividades de fortalecimiento institucional
Bolivia	X		X
Chile	X		X
Colombia	X	X	
Costa Rica	X	X	X
Ecuador	X	X	X
El Salvador	X	X	X
Guatemala	X	X	X
Mexico	X	X	X
Panamá	X	X	
Peru	X		
Republica Dominicana	X		X
Uruguay	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Simplificación, digitalización e interoperabilidad en la Administración Pública

La simplificación, la digitalización y la interoperabilidad son componentes del más amplio concepto de la Modernización de la Gestión Pública. El crecimiento económico y el aumento de las demandas de nuevos servicios trajeron consigo un aumento casi exponencial de procedimientos administrativos que tuvieron más desventajas que ventajas. Es así que, en las últimas décadas surgió en la escena pública regional la necesidad de eliminar todos aquellos elementos que dificultaban la realización de una administración pública eficiente y efectiva.

Sin embargo, no es un camino fácil la implementación de una estrategia de simplificación administrativa, toda vez que conlleva dificultades prácticas que se relacionan con el alto nivel de burocracia que todavía caracteriza a las Administraciones Públicas de los países. Los mecanismos de simplificación tienen como objetivo “desburocratizar” la administración pública, utilizando técnicas que miren a “eliminar los retrasos, costos y efectos disuasorios que ocasionan, por ejemplo, trámites innecesarios o excesivamente complejos y costosos, la duplicación de operaciones, las formalidades burocráticas en la presentación de documentos, el poder arbitrario de las autorizaciones competentes, plazos indeterminados o excesivamente largos, autorizaciones concedidas con un período de vigencia limitado o gastos y sanciones desproporcionados”⁴².

Un componente de la simplificación administrativa es la digitalización de trámites y servicios, que se muestra cómo técnica fundamental en una sociedad fuertemente tecnológica y para la cual diversos gobiernos están invirtiendo sumas y esfuerzo considerables. La digitalización de trámites y servicios es un mecanismo muy importante seguramente para garantizar transparencia e imparcialidad en la entrega de los servicios; así como asegurar que lo mismos sean entregados y finalizados en tiempos muchos más rápidos y evitando el desplazamiento de los usuarios que puedan tener más dificultades: madres, personas mayores, entre otros.

El problema que todavía obstaculiza la plena implementación de este componente, es la falta de conectividad en muchas áreas, en particular las

⁴² H. Villarejo Galende, “Simplificación administrativa al servicio del mercado interior europeo”, en Retos y oportunidades para la transposición de la Directiva de Servicios, Libro Marrón del Círculo de Empresarios, Madrid, 2009.

zonas rurales y más alejadas de los grandes centros urbanos; así como una falta de capacitación de las personas sobre el uso de las nuevas tecnologías⁴³.

Finalmente, entra el componente de la interoperabilidad que se implementa más a nivel interno en la Administración Pública y que normalmente es un concepto incluido en el de Gobierno Electrónico. Se puede definir como la estrategia dirigida a permitir el intercambio de datos, de información y conocimiento por los sistemas de información y de los procedimientos de las diferentes instituciones públicas. Permite una mayor cooperación interinstitucional y la aplicación de modelos estándares para todas las entidades involucradas; llevado eso a una simplificación de los trámites y procedimientos administrativos. La estandarización beneficia al ciudadano, en cuanto a que tendrá que utilizar un solo modelo para la tramitación de servicios públicos diferentes.

Para concluir, la ciudadanía, los servidores públicos y el Estado resultan beneficiarse de la implementación de esos mecanismos.

Los ciudadanos son quienes viven de primera mano esos beneficios. En ese sentido, una ventaja relevante es que la brecha entre las decisiones políticas y las demandas sociales se hace más corta, permitiendo que las primeras reflejen de una mejor manera las últimas. Los ciudadanos tienen la posibilidad de adquirir más conocimiento y conciencia de la gestión pública, mejorándose la transparencia y la participación.

Los funcionarios se benefician en términos de ahorro de tiempo; pero también eso implica mayores responsabilidades; mayor toma de conciencia de sus funciones; y el establecimiento de una relación más directa con los ciudadanos. Siendo así, se destaca la importancia del desarrollo y aplicación de instrumentos y principios de integridad, necesarios para una implementación correcta de los instrumentos de simplificación.

El Estado también recibe numerosas ventajas, entre estas: un aumento del nivel de eficiencia del aparato público; una mejor distribución de los recursos, financieros y humanos; contar con servidores públicos más capacitados y especializados. Todo lo anterior garantiza el alcance de dos objetivos

⁴³ Para las estadísticas, véase por ejemplo el Estudio de CEPAL *"Banda ancha en América Latina: más allá de la conectividad"*, 2013, disponible en:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35399/1/S2013070_es.pdf

fundamentales para el Estado: mejora de la calidad de los servicios públicos y mejora del nivel de confianza de los ciudadanos hacia la Administración Pública.

A nivel regional, la totalidad de los países que han aplicado a la Encuesta Regional de Integridad existe una diversidad de iniciativas que han tenido diferentes grados de avance y desarrollo. Así tenemos:

En **México** se encuentran iniciativas importantes sobre la materia como el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 que, entre otras cosas, establece una Estrategia Digital Nacional que acelere la inserción de México en la Sociedad de la Información y del Conocimiento, desarrollando e incorporando acciones como la digitalización de los trámites y servicios del Catálogo Nacional de Trámites y Servicios, así como, fomenta la mejora en la gestión gubernamental y la prestación de servicios públicos a través de interoperabilidad de la información, entre otros. Asimismo, debe mencionarse la Ventanilla Única Nacional para los Trámites e Información del Gobierno que propicia la interoperabilidad con los sistemas electrónicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y de las empresas productivas del Estado, la Ley de Firma Electrónica Avanzada, políticas de Datos Abiertos, los Lineamientos para la elaboración de los Programas de Mejora Regulatoria 2015-2016, entre otras iniciativas que son conducidas por la Secretaría de la Función Pública de México.

En cuanto a la existencia de evaluaciones de estas medidas se cuenta con una serie de Indicadores establecidos en el “Programa por un Gobierno Cercano y Moderno” y encuestas nacionales como la Encuesta Nacional de Calidad de Impacto Gubernamental, la Encuesta de Métricas de Gobierno Electrónico y encuestas internacionales como el Doing Business, el Networked Readiness Index, entre otros.

En el caso de **Panamá** se cuenta con iniciativas importantes como el Proyecto Panamá sin Papel y Panamá Tramita conducidos por la Autoridad de Innovación Gubernamental. No se reportan datos o evidencias sobre la efectividad de estas medidas que se encuentran en plena implementación.

Respecto al **Perú**, estas iniciativas son conducidas por la Secretaría de la Gestión Pública y del Órgano Nacional de Gobierno electrónico de la Presidencia del Consejo de Ministros. Sus avances no han sido reportadas en la absolución del cuestionario.

En **Colombia** a partir de la expedición de la Ley 489 de 1998 se creó el Sistema de Desarrollo Administrativo, definido como: “el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos, y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.” A partir de ahí cada sector administrativo debe realizar su Plan de Desarrollo Administrativo con acciones como la supresión y simplificación de trámites. Otras iniciativas concurrentes es el “Plan anticorrupción y de atención al ciudadano”, que también obliga a simplificar trámites.

Como resultado importantes debe mencionarse que al mes de abril de 2016 se han racionalizado 1.342 trámites y se cuenta con el Sistema Único de Información de Trámites - SUIT, donde se tienen registradas 2.769 entidades que han inscrito 27.408 trámites.

Adicionalmente, debe destacarse la Estrategia de Gobierno en Línea que implica una metodología de gobierno electrónico que se alinea con la Política Antitrámites, la Política Nacional del Servicio al Ciudadano, la Política de Rendición de Cuentas a la Ciudadanía, la Política Nacional Anticorrupción, la Política Nacional de Archivo y Gestión Documental, entre otras.

En cuanto al **Ecuador** se viene implementando un Plan Nacional de Simplificación de Trámites 2016 y un programa de Gobierno Electrónico en la Administración Pública Central que depende de la Función Ejecutiva. No se reporta estudios específicos que demuestren la efectividad de estas medidas.

Respecto a **Guatemala** en el año 2004 se creó la Comisión Presidencial para la Reforma, Modernización y Fortalecimiento del Estado -COPRE-, y en 2012 la Comisión Presidencial de Transparencia y Gobierno Electrónico -COPRET- que procura la implementación de medidas de Gobierno Electrónico en la administración pública. Sin embargo, estos esfuerzos están limitados a la temporalidad de las comisiones encargadas y aún les falta coordinación y mayor difusión para que sus resultados tengan mayor alcance.

En **Costa Rica** se han impulsado importantes iniciativas sobre el particular, entre ellas el sistema de automatización de la gestión del talento humano (SAGETH) que permite atender los servicios y trámites propios de reclutamiento, la selección y el nombramiento de los servidores desde las plataformas informáticas de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH). No se han reportado mediciones sobre la efectividad de estas iniciativas, salvo reportes estadísticos de concursos públicos.

En el caso del **Uruguay** desde la AGESIC se vienen desarrollando iniciativas importantes como la Plataforma de Interoperabilidad que forma parte de la Plataforma de Gobierno Electrónico (PGE) de AGESIC y tiene como objetivo general, facilitar y promover la implementación de servicios de Gobierno Electrónico en Uruguay; la REDuy que es una red de alta velocidad que interconecta a todo el Estado Uruguayo, entre otras. Es necesario mencionar que periódicamente el Instituto Nacional de Estadística (INE) elabora una encuesta sobre Tecnologías de Información y Comunicaciones que permite conocer el estado situación del país en acceso, uso y apropiación de tecnologías por parte de los hogares y de las personas, complementarias a otros instrumentos como la Encuesta de Gobierno Electrónico de las Naciones Unidas.

En **El Salvador** la Dirección de Fortalecimiento Institucional y Gestión de la Calidad conduce iniciativas como el Rediseño Institucional y Organizacional, Gestión por procesos incluyendo la simplificación administrativa o de trámites, Mejora Continua y Gestión de la Calidad y, Mejora Regulatoria que viene implementándose en la administración pública salvadoreña. No se cuentan con instrumentos propios de evaluación, sino que se utilizan evaluaciones correspondientes a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública y recientemente el Modelo de Gestión de Excelencia de la CAF.

Respecto a **Chile** existen iniciativas importantes como el Portal de Gobierno Abierto impulsado por la Unidad de Modernización y Gobierno Electrónico del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, busca facilitar el acceso de los ciudadanos a los espacios de participación, transparencia y servicio que el Estado tiene disponibles para ellos, reuniéndolos en un solo lugar. No se reporta mayor información.

En el **Estado Plurinacional de Bolivia** si bien no existe una iniciativa general de toda la administración pública existen esfuerzos institucionales sólidos como los del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social que a través de una Plataforma informática ha implementado un Registro Único Estatal de servidores públicos interconectado con otros sistemas de desarrollo institucional de otras entidades.

Países	Iniciativas
1. Bolivia	- Registro Único Estatal de servidores públicos interconectado con otros sistemas de desarrollo institucional de otras entidades.
2. Chile	- Portal de Gobierno Abierto.
3. Colombia	- Sistema de Desarrollo Administrativo; - Plan anticorrupción y de atención al ciudadano; - Sistema Único de Información de Trámites – SUIT; - Estrategia de Gobierno en Línea; - Política Antitrámites, la Política Nacional del Servicio al Ciudadano; - Política de Rendición de Cuentas a la Ciudadanía; - Política Nacional Anticorrupción; - Política Nacional de Archivo y Gestión Documental;
4. Costa Rica	- Sistema de automatización de la gestión del talento humano (SAGETH).
5. Ecuador	- Plan Nacional de Simplificación de Trámites 2016; - Programa de Gobierno Electrónico en la Administración Pública Central.
6. El Salvador	No reporta información
7. Guatemala	- En 2004 se creó la Comisión Presidencial para la Reforma, Modernización y Fortalecimiento del Estado –COPRE; - En 2012, se creó la Comisión Presidencial de Transparencia y Gobierno Electrónico –COPRET.
8. México	- Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018; - La Ventanilla Única Nacional para los Trámites e Información del Gobierno; - La Ley de Firma Electrónica Avanzada; - Políticas de Datos Abiertos;

	- Los Lineamientos para la elaboración de los Programas de Mejora Regulatoria 2015-2016.
9. Panamá	- Proyecto Panamá sin Papel; - Panamá Tramita.
10. Perú	No reporta información
11. República Dominicana	No reporta información
12. Uruguay	- Plataforma de Interoperabilidad que forma parte de la Plataforma de Gobierno Electrónico (PGE) de AGESIC; - Encuesta sobre Tecnologías de Información y Comunicaciones; - Encuesta de Gobierno Electrónico de las Naciones Unidas

Fuente: Elaboración propia

Protocolos de contacto con particulares

Los Protocolos consisten en lineamientos de actuación que los servidores públicos tienen que seguir en todas aquellas ocasiones en las cuales se relacionan con los particulares, como reuniones, actos públicos, procedimientos deliberativos, entre otros. En particular, se ha visto mayor aplicación de esos documentos en materia de licitaciones, compras públicas, permisos y licencias. Son instrumentos que entre otras cosas:

- promueven y garantizan transparencia en las gestiones;
- proveen pautas de comportamiento para los funcionarios públicos, y
- brindan mayores garantías a los privados, quienes cuentan con reglas escritas que pueden hacer valer en casos de mala conducta del funcionario.

Considerando los resultados de la Encuesta Regional de Integridad se ha detectado que diez países cuentan con iniciativas específicas ya sean planes, prácticas o planes institucionales para regular la interacción de los servidores públicos con la ciudadanía siendo en algunos casos como en México, Colombia o Perú instrumentos especializados que han protocolizado esta materia generando predictibilidad en la administración pública.

Asimismo, es importante mencionar que nueve países han expresado que cuentan con iniciativas de capacitación y/o sensibilización a los funcionarios públicos para la adopción de estas iniciativas aunque es evidente –de la información recogida– que estos esfuerzos no siempre parten de una política generalizada de toda la administración pública sino en muchos casos de las necesidades de cada institución o de una oferta general que no ha sido focalizada en el personal responsable de las entidades públicas (sólo cuatro países tienen una oferta focalizada).

En cuanto a **México**, desde agosto del 2015 se cuenta con un Protocolo de Actuación en materia de Contrataciones Públicas, otorgamiento y prórroga de Licencias, Permisos, Autorizaciones y Concesiones. Este instrumento marca la pauta de las actuaciones con el sector público como, por ejemplo, la preferencia de comunicaciones por escrito, conversaciones grabadas, mantener un registro de reuniones, citas previas con comunicación al superior, entre otros. Actualmente se están desarrollando instrumentos para implementar este protocolo que deberán ser extendidos y promovidos en toda la Administración Pública Federal.

Respecto a **Panamá** no existe una política específica, ni iniciativas generales sobre el tema, salvo medidas particulares de algunas entidades como el Tribunal Electoral, o la Oficina de Migraciones que están desarrollando procesos internos y sistemas de calidad para fortalecer la atención al ciudadano. Estas están focalizadas en el personal responsable de atender al público. No se cuentan con mecanismos de medición de la efectividad.

En cuanto al **Perú** la Ley del Código de Ética, la Ley del Servicio Civil y la Ley del Procedimiento Administrativo General contienen disposiciones generales relacionadas con el comportamiento de los servidores públicos en su interacción con los ciudadanos. Adicionalmente, desde agosto del 2015 se ha aprobado el “Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública” que es de alcance nacional y de cumplimiento obligatorio de todas las entidades de la Administración Pública. También es importante mencionar que en aplicación del Código de Atención y Defensa del Consumidor y el Decreto Supremo los ciudadanos pueden reportar quejas y reclamos a través de un “Libro de Reclamaciones” específico con el que cuentan las entidades. No se reportan actividades relacionadas con la capacitación y evaluación del personal respecto de la implementación de las medidas que regulan la interacción con la ciudadanía.

En el caso de **Colombia** a través del Estatuto Anticorrupción se exige que toda entidad tenga una estrategia de atención al ciudadano centrando sus esfuerzos en garantizar el acceso de los ciudadanos a los trámites y servicios de la Administración Pública conforme a los principios de información completa, clara, consistente, con altos niveles de calidad, oportunidad en el servicio y ajuste a las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano. Esta iniciativa se desarrolla por el Departamento Nacional de Planeación quien, a través del Programa Nacional de Eficiencia al Servicio del Ciudadano (PNESEC) ya ha expedido una Guía de Lenguaje claro, protocolos específicos de atención con la intención de que la relación entre los servidores públicos y la ciudadanía sean cada vez más incluyente, informada, igualitaria y satisfactoria.

Es importante mencionar dos iniciativas que son la *Encuesta de Percepción de los ciudadanos frente a la calidad y accesibilidad de los trámites y servicios ofrecidos por la administración pública nacional* para medir la percepción y la calidad de los servicios públicos y, las acciones de seguimiento al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano 2016, pudiendo determinarse avances importantes como la elaboración de estrategias en el 94% de las entidades, entre otros. Adicionalmente, se ha diseñado un Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG) que permite evaluar requerimientos generales del proceso de atención al ciudadano; esquemas de atención por canales electrónicos y no electrónicos; y la gestión de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias o denuncias. De igual forma, evalúa la gestión financiera, de talento humano y, en general, la eficiencia administrativa frente al proceso misional de atención al ciudadano.

En cuanto al **Ecuador** la Ley Orgánica del Servicio Público, establece los deberes de los servidores públicos, entre los cuales indica las políticas de cumplimiento permanente en el ejercicio de sus funciones, la atención debida al público y la asistencia con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad. Adicionalmente, se cuenta con una Norma Técnica de Evaluación de Desempeño en el Servicio Público que pone énfasis en la atención a los usuarios, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en sus comportamientos y actitudes frente al desempeño de sus funciones de

manera eficiente y eficaz. En relación a mediciones sobre la eficiencia de estas medidas se cuenta, dentro del Ministerio de Trabajo, con estudios e índices, entre otros como el Índice de denuncias atendidas a tiempo, Índice de cumplimiento por etapa, Índice de eficiencia, Índice de calidad en la atención a denuncias.

Respecto a **República Dominicana** en el marco de su política de calidad en la administración pública se ha expedido la Ley de los Derechos de las Personas en sus Relaciones con la Administración y de Procedimiento Administrativo y un Manual de Buenas Prácticas. Adicionalmente, se han elaborado 30 Cartas Compromiso con el Ciudadano y un Observatorio de Servicios al ciudadano. A través del Ministerio de Administración Pública y del Instituto Nacional de Administración Pública se han desarrollado una serie de programas de capacitación sobre estos temas con énfasis en el personal que se encuentra frente a los servicios y las áreas de atención a las personas. En cuanto a la medición de la efectividad de estos mecanismos se hacen evaluaciones periódicas a través del Observatorio de los Servicios Públicos, Premios a la calidad de los servicios públicos, entre otros.

En el caso de **Guatemala** algunas instituciones cuentan con manuales específicos sobre el tema, sin embargo su supervisión aún es limitada. En ese sentido, no existe homogeneidad entre ellos ni una entidad rectora que oriente esta política pública.

En el caso de **Costa Rica** a través de la Ley 8220 se ha dispuesto de un marco normativo dirigido a la simplificación de trámites, en la relación de los ciudadanos con la Administración Pública. Esta normativa establece preceptos básicos como la presentación única de documentos, publicidad y sustento legal de trámites y requisitos, cumplimiento de los trámites dentro de los plazos legalmente establecidos, instancias únicas para la solicitud del mismo trámite, entre otros. En cuanto a la capacitación, si bien se cuenta con planes institucionales que buscan atender a las necesidades de formación, se carece de un sistema de información que permita emitir reportes sobre estadísticas de seguimiento por cada tema de capacitación en las diferentes organizaciones del sistema, incluyendo, en consecuencia, las relacionadas con las iniciativas de sensibilización, capacitación y seguimiento en torno a las medidas de integridad. En relación a mecanismos que permitan medir la efectividad de las medidas mencionadas la Ley reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios establece la obligación de elaborar y aplicar, al menos una vez al año,

instrumentos que permitan medir la percepción para obtener la opinión de las personas usuarias sobre la calidad de prestación de los servicios, grado de satisfacción y las mejoras requeridas. No se han reportado resultados sobre ello.

Respecto a **Uruguay**, se desarrollan iniciativas como la actuación administrativa electrónica, domicilio o dirección electrónica, procedimiento administrativo electrónico, sede electrónica, firma electrónica y notificación electrónica, ventanillas únicas para el ingreso de funcionarios, portales de trámites, canales de atención telefónica y correos electrónicos. En cuanto a la formación se realizan cursos de inducción para todo el personal que ingrese a desempeñar funciones en la Administración Central y de actualización, a cargo de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP). En cuanto a la medición de la efectividad de estos mecanismos se reportan encuestas de satisfacción por parte de los diferentes organismos, como, por ejemplo, el Banco de Previsión Social, la Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (en curso), el Ministerio del Interior, el Ministerio de Desarrollo Social, entre otros.

En cuanto a **El Salvador**, a través de la Secretaría de Participación, Transparencia y Anticorrupción, se han generado Unidades de Atención a la Ciudadanía, las que verían más directamente la forma de actuación de los servidores públicos para con el público en general, sin embargo, esto tiene hasta este momento un pequeño avance. Por otro lado, es de mencionar que se ha venido trabajando en un rediseño institucional a través de iniciativas de gestión por procesos, simplificación de trámites, mejora regulatoria que debe recaer en una mejora en la atención a los ciudadanos. En cuanto a la capacitación, se trabaja más por espontaneidad que por acciones planificadas. Sobre la atención a la ciudadanía, aún no se hacen mediciones de satisfacción de los usuarios.

En el caso de **Chile** cada servicio público cuenta con una página web en la que es posible ingresar un reclamo, sugerencia, solicitud o requerimiento, dependiendo de la función de cada servicio. Además existe una plataforma disponible para todos los servicios públicos, administrada por el Consejo para la Transparencia que gestiona las solicitudes de acceso a información pública. Otras iniciativas son Chile Atiende que busca acercar los beneficios y servicios de las instituciones. No se reportan mediciones específicas sobre el tema.

En cuanto al **Estado Plurinacional de Bolivia** no se ha reportado información relacionada con esta política.

Países	Iniciativas
1. Bolivia	No reporta información.
2. Chile	- Página web para cada servicio público brindado; - Plataforma virtual disponible para todos los servicios públicos, administrada por el Consejo para la Transparencia.
3. Colombia	- Estatuto Anticorrupción; - Programa Nacional de Eficiencia al Servicio del Ciudadano (PNESC); - Encuesta de Percepción de los ciudadanos frente a la calidad y accesibilidad de los trámites y servicios ofrecidos por la administración pública nacional; - Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano 2016; - Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG).
4. Costa Rica	- Ley 8220 que dispone un marco normativo dirigido a la simplificación de trámites, en la relación de los ciudadanos con la Administración Pública. - Ley reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios.
5. Ecuador	- Ley Orgánica del Servicio Público; - Norma Técnica de Evaluación de Desempeño en el Servicio Público; - Índice de denuncias atendidas a tiempo; - Índice de cumplimiento por etapa; - Índice de eficiencia; - Índice de calidad en la atención a denuncias.
6. El Salvador	- Unidades de Atención a la Ciudadanía.
7. Guatemala	- Manuales específicos sobre el tema utilizada por algunas entidades públicas, sin embargo su supervisión aún es limitada.
8. México	- Protocolo de Actuación en materia de Contrataciones Públicas, otorgamiento y prórroga de Licencias, Permisos, Autorizaciones y Concesiones.
9. Panamá	- Medidas particulares de algunas entidades como el Tribunal Electoral, o la Oficina de Migraciones.
10. Perú	- Ley del Código de Ética;

	<ul style="list-style-type: none"> - Ley del Servicio Civil; - Ley del Procedimiento Administrativo General; - Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública; - Código de Atención y Defensa del Consumidor; - Libro de Reclamaciones.
11. República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> - Ley de los Derechos de las Personas en sus Relaciones con la Administración y de Procedimiento Administrativo; - Manual de Buenas Prácticas; - 30 Cartas Compromiso con el Ciudadano; - Observatorio de Servicios al ciudadano; - Observatorio de los Servicios Públicos; - Premios a la calidad de los servicios públicos.
12. Uruguay	<ul style="list-style-type: none"> - Actuación administrativa electrónica, domicilio o dirección electrónica; - Procedimiento administrativo electrónico, sede electrónica, firma electrónica y notificación electrónica; - Ventanillas únicas para el ingreso de funcionarios, portales de trámites, canales de atención telefónica y correos electrónicos; - Cursos de inducción a cargo de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP); - Encuestas de satisfacción por parte de los diferentes organismos (Banco de Previsión Social, Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua (en curso), Ministerio del Interior, Ministerio de Desarrollo Social, entre otros).

Fuente: Elaboración propia

Mecanismos de colaboración con el sector privado⁴⁴

El sector privado es una contraparte obligada del gobierno y es indiscutible que resulte ser afectado positivamente y/o negativamente por sus políticas

⁴⁴ La responsabilidad del sector privado en la prevención y combate a la corrupción, así como la promoción de la colaboración entre el sector público y privado, es también objeto de análisis del MECISIC, como temas de interés colectivo

públicas⁴⁵. Un gobierno no podría definirse democrático si no incluyese mecanismos de colaboración e inclusión del sector privado, así como de la sociedad civil, en la acción pública. Lo expuesto responde a cinco necesidades: democracia, transparencia, efectividad, educación y cohesión social.

Si los mecanismos de colaboración con la sociedad civil es la más difusa, no es posible afirmar lo mismo para el sector privado. Sin embargo, se encuentran ejemplos en la región de iniciativas relacionadas sobre todo con la fiscalización de procesos y control de gasto de la Administración Pública, en particular por parte de asociaciones de categoría.

En los últimos años ha surgido además el nuevo concepto de “*collaborative governance*” o “gobernanza colaborativa”, donde se resalta el rol de los actores no-gubernamentales y un nuevo modo de relacionarse con la Administración Pública, cuyas características principales son la formalidad, la estabilidad y la duración. En ese sentido, Ansell y Gash (2008)⁴⁶ lo definen como:

“[trad.] un acuerdo en donde una o más instituciones públicas involucran directamente actores no-estatales en un proceso colectivo de toma de decisiones formal, orientado al consenso y deliberativo y cuyo objetivo es diseñar o implementar políticas públicas o gestionar recursos o programas públicos”.

Esas formas de colaboración resultan sumamente importantes también en lo relacionado con la ética e integridad del Servicio Civil; eso en cuanto a que el sector privado tiene muchos intereses en que la Administración Pública responda a esos principios. Por otro lado, la Administración Pública se beneficia de esa colaboración, ya que puede llevar a un aumento de la transparencia y del nivel de confianza en el actuar diario de los funcionarios públicos por parte de los ciudadanos. Sin embargo, elemento esencial para que esta colaboración genere estos beneficios es el establecimiento de

⁴⁵ P. Unwin, “The Role of the Private Sector and Civil Society in Promoting Ethics in the Public Service”, in UN “Promoting Ethics in the Public Service”, 2000, p. 51.

⁴⁶ C. Ansell, A. Gash, “Collaborative Governance in Theory and Practice”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 2008, p. 544. La definición en el idioma original es el siguiente: “A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets”.

disposiciones que regulen la relación público-privada, para garantizar legitimidad, legalidad y el respeto del principio de transparencia.

Muchas áreas de la Administración Pública desarrollan iniciativas de colaboración con actores no-estatales, por ejemplo para las Compras Gubernamentales, para garantizar el respeto de los principios de competencia y todo lo concerniente los procesos y procedimientos de creación de nuevas empresas y negocios.

Sobre este tema, es oportuno finalmente hacer referencia al Principio 7 sobre Gestión de la Ética en el Servicio Civil de la OECD, sobre la necesidad de establecer **lineamientos claros sobre la interacción entre el sector público y privado**⁴⁷. El principio así establece:

“Reglas claras que definan estándares éticos deberían guiar el actuar de los servidores público quienes se relacionan con el sector privado, por ejemplo en las compras públicas, externalizaciones o condiciones de empleo público. El aumento de la interacción entre el sector público y el privado exige una mayor atención hacia los valores del servicio público y requiere que los aliados externos los respeten a su vez”.

Considerando la información obtenida de la Encuesta Regional al menos siete (7) de los doce (12) países cuentan con documentos, normas o instrumentos para facilitar la participación del sector privado en las materias relacionadas a la integridad en la administración pública y seis de ellos desarrollan iniciativas formativas dirigidas a los servidores públicos, sin embargo, tan sólo cuatro cuentan con mecanismos específicos que permiten verificar la efectividad de estos instrumentos de gestión pública.

En el caso de **México** conforme a la Octava Acción Ejecutiva para prevenir la corrupción y evitar posibles conflictos de interés, se intensificaron las actividades realizadas en colaboración y coordinación con diversos entes la Sociedad Civil y el Sector Privado en las materias de transparencia e integridad. A partir de ahí se han celebrado convenios con entidades y

⁴⁷ OCDE, “Recommendation of the Council on Improving Ethical Conduct in the Public Service Including Principles for Managing Ethics in the Public Service”, documento C(98)70/FINAL del 23 de abril de 1998, disponible en:

<http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=129&Lang=en>

organizaciones sociales como, por ejemplo, la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, el Consejo Coordinador Empresarial, entre otras, para desarrollar acciones conjuntas en favor de la transparencia y el combate a la corrupción. Asimismo, se ha creado el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, por el que se desarrollan “Ejercicios de Participación Ciudadana” que son un proceso de acercamiento, diálogo abierto y compromisos con representantes de la sociedad relevantes para las instituciones de la Administración Pública Federal; tan sólo en 2015, se llevaron a cabo 107 ejercicios de Participación Ciudadana, en los que se recibieron 1,113 propuestas ciudadanas, de las cuales el 98.4% obtuvieron una respuesta institucional, normalmente acompañada con un compromiso de la institución. Aún no se cuenta con indicadores y mediciones sobre la efectividad de estas medidas.

Respecto a **Panamá** el gobierno ha emprendido una política de implementación de las normas anticorrupción y programas de transparencia y gobierno abierto que son fiscalizadas por la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información ANTAI. No se proporcionó mayor información en la respuesta al cuestionario.

En cuanto al **Perú**, desde la Comisión Nacional Anticorrupción se han celebrado convenios con entidades como gremios empresariales para la difusión y promoción de valores relacionados con la Integridad. No se ha consignado información relacionada con programas de capacitación y tampoco sobre mecanismos de medición de estos mecanismos.

En relación a **Colombia** desde el Consejo Nacional de Política Económica y Social se ha considerado una línea de acción denominada “*Mejorar la promoción de la Integridad y la cultura de la Integridad*” que implica entre otras medidas el diseño y puesta en marcha de acuerdos y/o códigos de ética gremial y empresarial, la creación de registros pro ética y sistemas de publicidad que incentiven a las empresas para que cumplan con altos estándares de transparencia y tengan programas de cumplimiento en anticorrupción efectivos, sistemas de denuncias de “Alto nivel”, entre otros. En cuanto a la capacitación a miembros de la sociedad civil, desde el Estado se ha acompañado iniciativas como el Proyecto SIEMENS (*Hacia la integridad: Una construcción entre los sector público y privado en Colombia*) en el que se socializan pactos y actividades gremiales. Actualmente se está validando un indicador relacionado con el accionar del sector privado en el

Observatorio de Transparencia y Anticorrupción de la Secretaría de Transparencia de Colombia.

En el **Ecuador**, según la respuesta a la Encuesta Regional, no se ha evidenciado planes o documentos que denoten coordinación con el sector privado. No obstante, desde la Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP, se está construyendo la NORMA TÉCNICA PARA LA ATENCIÓN DE CALIDAD CON CALIDEZ AL USUARIO, EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS, con el objeto de regular la atención en la prestación de servicios públicos, sus procesos, procedimientos, métodos y la conducta de las y los servidores que brindan atención directa e indirecta a los usuarios.

En el caso de **República Dominicana** se han venido sosteniendo alianzas con sectores estratégicos de la Provincia Santiago para la mejor de la gestión pública como, por ejemplo, la estrategia que declara la Provincia como aquella de los mejores servicios públicos suscrito con la Asociación para el Desarrollo Integral APEDI.

Respecto a **Guatemala** desde el sector privado se están implementando políticas de desarrollo social en coordinación con varias Instituciones del Organismo Ejecutivo. De esta forma se han creado asociaciones que cumplen funciones de veedurías centradas en la fiscalización de procesos y por plazos determinados. No, existen mecanismos para verificar la efectividad de estas medidas.

En relación a **Costa Rica**, desde la Dirección General de Servicio Civil no se registran medidas para colaborar con la sociedad civil en temas relacionados o que impacten en la Integridad.

En **Uruguay** las políticas relacionadas con la participación ciudadana se han desarrollado en el marco de la política general de Gobierno Abierto que tiene como uno de sus pilares la elaboración de procesos en consenso con actores de sociedad civil, sector privado y gobierno. Dicho plan contiene proyectos, compromisos y planes, que incluyen la participación y colaboración con sectores de sociedad civil y gobierno, con base en la transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información pública. Adicionalmente, y en el marco de las políticas relacionadas con la implementación de la Ley 18.3381, de Acceso a la Información Pública, se ha creado un Consejo Consultivo que tiene miembros representantes del Sector Privado.

En cuanto a **El Salvador**, no existe un marco regulatorio específico sobre el tema y es cada institución la que establece las mejores formas de coordinación y colaboración con el sector privado, según su naturaleza. Así por ejemplo destacan los “Pactos de Integridad” del Ministerio de Obras Públicas. No se han informado acciones de capacitación ni de mecanismos de medición de estas iniciativas.

En el caso de **Chile** la colaboración del sector privado y social con la gestión pública está regulada en la Ley N° 20.500, Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública del 2011 que establece el derecho las modalidades de participación, la cuenta pública participativa, entre otras, siendo especialmente relevante, el establecimiento de los “Consejos Consultivos”. Además, con la colaboración de la comunidad internacional se han desarrollado programas y proyectos relacionados con la Integridad como el de “Autoevaluación Participativa y Representativa de la Implementación de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción UNCAC o el de “*Uso Compartido de Información para Mejorar el Combate contra la Corrupción en Chile*”, surge en el marco de un Convenio de Cooperación Técnica suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo y el Estado de Chile. Asimismo, es de mencionar que desde organizaciones civiles como Chile Transparente se han desarrollado acciones para capacitaciones y fomentar valores en la sociedad civil. No se han dado cuenta de mecanismos que permitan verificar la efectividad de estas medidas.

El **Estado Plurinacional de Bolivia** en su respuesta a la Encuesta Regional no ha consignado información sobre este tema.

Países	Iniciativas
1. Bolivia	No reporta información.
2. Chile	- Ley N° 20.500, Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública del 2011; - Autoevaluación Participativa y Representativa de la Implementación de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción UNCAC; - Uso Compartido de Información para Mejorar el Combate contra la Corrupción en Chile; - Chile Transparente.
	- Línea de acción denominada “Mejorar la promoción de la

3. Colombia	Integridad y la cultura de la Integridad”; - Proyecto SIEMENS (Hacia la integridad: Una construcción entre los sector público y privado en Colombia) en el que se socializan pactos y actividades gremiales; - Observatorio de Transparencia y Anticorrupción de la Secretaría de Transparencia de Colombia.
4. Costa Rica	No se reporta información.
5. Ecuador	- Elaboración de la NORMA TÉCNICA PARA LA ATENCIÓN DE CALIDAD CON CALIDEZ AL USUARIO, EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.
6. El Salvador	- Pactos de Integridad del Ministerio de Obras Públicas.
7. Guatemala	- Se han creado asociaciones que cumplen funciones de veedurías centradas en la fiscalización de procesos y por plazos determinados.
8. México	- Convenios con entidades y organizaciones sociales como por ejemplo la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, el Consejo Coordinador Empresarial, entre otras para desarrollar acciones conjuntas en favor de la transparencia y el combate a la corrupción; - Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, por el que se desarrollan “Ejercicios de Participación Ciudadana”.
9. Panamá	- Política de implementación de las normas anticorrupción; - Programas de transparencia y gobierno abierto.
10. Perú	- Convenios con entidades como gremios empresariales para la difusión y promoción de valores relacionados con la Integridad.
11. República Dominicana	- Estrategia que declara la Provincia de Santiago como aquella de los mejores servicios públicos suscrito con la Asociación para el Desarrollo Integral APEDI.
12. Uruguay	- Política general de Gobierno Abierto; - Implementación de la Ley 18.3381, de Acceso a la Información Pública.

Fuente: Elaboración propia

Políticas de transparencia, acceso a la información, protección de datos y gobierno abierto

La promoción de la transparencia es un instrumento fundamental para la difusión e implementación de una cultura de integridad en la Administración Pública. Provee una ventana abierta para que los ciudadanos puedan controlar directamente el actuar de los funcionarios, sus patrimonios, los actos que firman, los viajes realizados. El funcionario público se responsabiliza en cuanto tiene en consideración que todo acto público es sometido al escrutinio de los ciudadanos.

A tal fin, el concepto de transparencia se relaciona con el de acceso a la información⁴⁸. En ese sentido, no sobra resaltar que los dos no pueden ser considerados sinónimos: el acceso a la información es un componente de la transparencia y es necesario que ambos sean tomados en cuenta a la hora de implementar las políticas públicas correspondientes.

**El Derecho de Acceso a la Información desde una mirada regional:
LA LEY MODELO INTERAMERICANA SOBRE ACCESO A LA INFORMACIÓN**

El **Departamento de Derecho Internacional de la Organización de los Estados Americanos (DDI/OEA)**, con la Ley Modelo Interamericana sobre Acceso a la Información, elaboró uno de los instrumentos de protección de este derecho más importantes a nivel internacional. En esta sede, se destaca el reconocimiento del Derecho a la Información como derecho humano fundamental del hombre y una condición esencial para todas las sociedades democráticas. En ese sentido, el Artículo 5 enumera los derechos de toda persona que pida acceso a información pública:

a) a ser informada si los documentos que contienen la información solicitada, o de los que se pueda derivar dicha información, obran o no en poder de la autoridad pública;

b) si dichos documentos obran en poder de la autoridad pública que recibió la solicitud, a que se le comunique dicha información en forma expedita;

c) si dichos documentos no se le entregan al solicitante, a apelar la no entrega de la información;

d) a realizar solicitudes de información en forma anónima;

⁴⁸ Se entiende por información todo dato “en posesión de órganos públicos, incluyendo toda la información controlada y archivada en cualquier formato o medio”, según lo establecido en la Ley Modelo Interamericana sobre Acceso a la Información, aprobada por la Asamblea General de la OEA con Resolución AG/RES. 2607 (XL-O/10). El texto integral de la Ley está disponible en: http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/AG-RES_2607_XL-O-10_esp.pdf

e) a solicitar información sin tener que justificar las razones por las cuales se solicita la información;

f) a ser libre de cualquier discriminación que pueda basarse en la naturaleza de la solicitud; y

g) a obtener la información en forma gratuita o con un costo que no exceda el costo de reproducción de los documentos”

Relacionando el concepto al tema de integridad, se puede resaltar en esta sede los artículos 6 (1) y 30 de la Ley Modelo Interamericana de Acceso a la Información, que establecen unas obligaciones generales a ser cumplidas por los funcionarios públicos responsables de garantizar el acceso a la información. El artículo 6 (1) establece que:

“El Oficial de Información deberá hacer esfuerzos razonables para ayudar al solicitante en relación con la solicitud, responder a la solicitud de forma precisa y completa y, de conformidad con la reglamentación aplicable, facilitar el acceso oportuno a los documentos en el formato solicitado”

El artículo 30, por otro lado, dispone que el Oficial de Información deba:

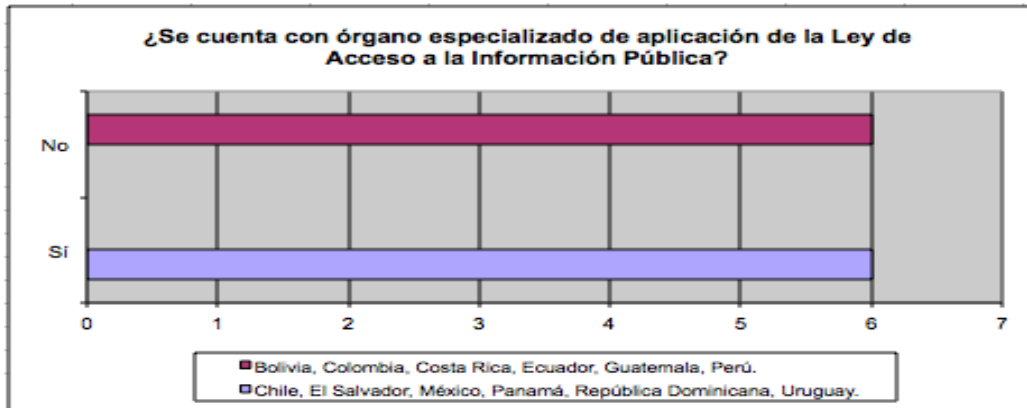
“[...] promover dentro de la autoridad pública las mejores prácticas en relación con el mantenimiento, archivo y eliminación de los documentos; y

b) ser el contacto central en la autoridad pública para la recepción de solicitudes de información, para la asistencia a los individuos que solicitan información y para la recepción de denuncias sobre la actuación de la autoridad pública en la divulgación de información”.

En ese sentido, no se configura solamente cómo valioso instrumento de prevención de actos de corrupción, sino también como una herramienta para acercar a los ciudadanos a la Administración Pública y generar más confianza. Tiene un impacto muy positivo sobre la actitud de los servidores públicos, quienes toman más conciencia de la importancia y de la supremacía de los intereses públicos sobre los privados.

Un factor importante a tomarse en cuenta y que sirve para equilibrar el derecho al acceso a la información es sin embargo el derecho a la privacidad y a la protección de datos de los funcionarios públicos en particular en todo lo que es considerado como dato sensible.

Es importante mencionar que estas políticas requieren de una entidad burocrática que les dé soporte institucional y es por eso que en la región se han venido implementando diversas entidades especializadas con diferentes grados de avance que son responsables de la rectoría de las políticas, asistencia técnica, Tribunal administrativo específico, entre otras tareas especializadas. En cuanto a los países que aplicaron a la Encuesta Regional tan solo seis cuentan con una entidad de este tipo.



Fuente: Elaboración propia

Entidad responsable del Acceso a la Información Pública	
PAÍSES	
Estado Plurinacional de Bolivia	Defensoría del Pueblo
Chile	Consejo de Transparencia
Colombia	Ministerio Público
Costa Rica	NA
Ecuador	Defensoría del Pueblo
El Salvador	Instituto de Acceso a la Información Pública
Guatemala	NA
México	Instituto Nacional de Acceso a la Información
Panamá	Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información
Perú	NA
República Dominicana	Oficina de Libre Acceso a la Información Pública
Uruguay	Agencia para el desarrollo de gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC)

Fuente: Elaboración propia

Medidas de control interno institucional para la promoción de la integridad en el servicio público⁴⁹

El control interno institucional se refiere a un sistema integrado de estrategias llevadas a cabo en cada institución pública, cuyo objetivo es no solamente detectar las irregularidades y/o violaciones en las normas, sino también identificar la fuente de las mismas, es decir, los puntos débiles de la institución. En general, los instrumentos del control interno incluyen el control financiero, de gestión y rendición de cuentas. Parte importante del control interno debe ser también la formulación de recomendaciones para eliminar aquellos puntos débiles que generan situaciones de violación o irregularidad⁵⁰.

No existe un modelo único regional o internacional sobre el cual poder basar el análisis del tema. En ese sentido, la entidad responsable del control interno

⁴⁹ Las Medidas de control interno institucional de esta naturaleza, son objeto de análisis del MECISIC

⁵⁰ OECD, "Trust in Government. Ethics Measures in OECD countries", 2000, p. 55. Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994450.pdf>

puede ser establecida a nivel central de Gobierno o por otro lado creada a nivel de cada institución. Su funcionamiento puede basarse en una ley o en un reglamento, así como en un decreto actuativo de la misma institución. Asimismo, la frecuencia de los controles también puede variar según el país, aunque normalmente los controles institucionales se llevan a cabo anualmente. Usualmente, como cierre de la actividad de control, la entidad prepara un informe con hallazgos y recomendaciones, el cual puede ser publicado y difundido o, al revés, mantenido confidencial⁵¹.

Las medidas de control interno no deberían limitarse a un control *ex post* de los actos de los servidores públicos, sino también dirigirse a la promoción de una cultura de integridad que prevenga comportamientos en violación de las normas éticas y de integridad. Esas iniciativas pueden incluir campañas de sensibilización; sesiones informativas sobre derechos y deberes de los servidores públicos; actividades de inducción para los nuevos funcionarios ingresados; talleres de actualización para todos los funcionarios públicos, sobretodo en el caso de modificaciones a las normas y/o códigos de ética o conducta; ventanillas a las cuales los funcionarios puedan acudir en caso de dudas. Finalmente, se deberían incluir además mecanismos que permitan la denuncia anónima y segura por parte de los mismos funcionarios y de ciudadanos en general.

Las oficinas de control interno ocupan un rol muy importante dentro de las instituciones públicas y tienen que cumplir con la gran responsabilidad de garantizar el respeto de los principios de integridad de la entidad de referencia. Sin embargo, su labor debería ser acompañada también por controles externos e independientes de la Administración Pública para poder garantizar la imparcialidad de la evaluación.

Cabe finalmente mencionar, el Principio 11 de los Principios sobre Gestión de la Ética en el Servicio Público⁵²:

⁵¹ *Ibidem*

⁵² OCDE, "Recommendation of the Council on Improving Ethical Conduct in the Public Service Including Principles for Managing Ethics in the Public Service", documento C(98)70/FINAL del 23 de abril de 1998, disponible en:

<http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=129&Lang=en>. Idioma original: Public servants should be accountable for their actions to their superiors and, more broadly, to the public. Accountability should focus both on compliance with rules and ethical principles and on achievement of results. Accountability mechanisms can be internal to an agency as well as government-wide, or can be provided by civil society. Mechanisms promoting accountability can be designed to provide adequate controls while allowing for appropriately flexible management.

“[trad.] Los servidores públicos deben rendir cuentas de sus acciones a sus superiores y en general al público. La rendición de cuentas debería enfocarse en el cumplimiento de reglas y principios éticos, así como en el alcance de los resultados. Los mecanismos de rendición de cuentas pueden ser internos a nivel institucional o a nivel central, o pueden ser proveídos por la sociedad civil. Los mecanismos de promoción de la rendición de cuentas pueden ser diseñados para proveer controles adecuados y al mismo tiempo permitir una apropiada flexibilidad de gestión”.

En forma resumida se ha obtenido la siguiente información de los países que aplicaron la Encuesta Regional de Integridad:

En **México** es la Secretaría de la Función Pública la responsable de regular el Control Interno. Sus medidas son implementadas por los Titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y de la Procuraduría General de la República, quienes deberán realizar por lo menos una vez al año, la autoevaluación del estado que guarda el Sistema de Control Interno Institucional. Como resultado de la autoevaluación se elabora un Programa de Trabajo de Control Interno, en el cual se plasman las acciones de mejora a implementar para mejorar el control interno, señalando fechas compromiso y responsables. En relación a la capacitación en la materia, por lo general se realiza a solicitud expresa de las entidades públicas. No se reportan mediciones relacionadas con la efectividad de estas medidas.

En el caso de **Panamá** no se ha reportado información relacionada con el control interno en la administración pública.

Respecto al **Perú** la regulación y rectoría del Control Interno está a cargo de la Contraloría General de la República. De acuerdo a las leyes peruanas, todas las entidades públicas de todos los niveles de gobierno tienen la obligación de implementar un sistema de control interno y reportar avances de su implementación a la Contraloría General de la República. Desde esta entidad se promueve la capacitación de los funcionarios públicos aunque no necesariamente responde a una planificación centralizada de las necesidades de toda la Administración Pública. No se reportan mediciones específicas sobre el tema.

En el caso de **Colombia** de acuerdo al Decreto 2145 de 1999 se crea las instancias del Sistema Nacional de Control Interno, estableciendo la obligación para todas las entidades del Estado de presentar anualmente un informe sobre el avance del sistema de control interno institucional a un consejo asesor especial adscrito al Departamento Administrativo de la Función Pública. A partir del año 2005, Colombia, ha adoptado el Modelo Estándar de Control Interno MECI, diseñado teniendo en cuenta referentes conceptuales de las actuales tendencias internacionales en la materia, como el modelo COSO "*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*". Este marco conceptual ha permitido proponer un Modelo para el sector público, estableciendo una estructura básica de control, al tiempo que respeta las características propias de cada entidad: sus objetivos, estructura, tamaño, procesos, cultura organizacional y servicios que suministran.

En relación a la capacitación, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha diseñado un Guía de Administración del Riesgo, Guía de Auditoría para Entidades Públicas Indicadores, y la actualización del Modelo Estándar de Control Interno MECI2014 realizando diversos eventos de capacitación en todo el país. En relación a la medición de los resultados de estas medidas, a través del sistema MECI se realizan encuestas especializadas desde el año 2011 hasta la actualidad mostrándose avances importantes en la implementación del modelo y de sus medidas.

En el caso del **Ecuador** es la Contraloría General del Estado la rectora y responsable de las medidas de control interno la misma que debe implementarse a través de las Unidades de Administración de Talento Humano de las instituciones, las Coordinaciones Generales de Planificación y Gestión Estratégica y las direcciones de Auditoría Interna de la Contraloría General del Estado en todas las entidades públicas del país. Es importante mencionar que se desarrollan actividades de capacitación a través de planes institucionales de cada entidad desarrollándose capacitaciones relacionadas con temas de integridad. En cuanto a instrumentos de medición de la efectividad de estas medidas, a partir del año 2014 se han realizado estudios de evaluación a fin identificar riesgos en las entidades públicas y a partir de ahí desarrollar planes de mejora institucional.

En **República Dominicana** la entidad responsable es la Contraloría General de la República es el órgano responsable de dirigir y regular el control interno que se aplica con el apoyo del sistema de gestión financiera SIGEF, del Portal transaccional de compras públicas, entre otras. No se reporta información relacionada con la capacitación y mecanismos de medición de la efectividad de las iniciativas de control interno.

En **Guatemala** la regulación recae en los Decretos 101 y 114 -97 del Congreso de la República que responsabiliza a las Autoridades Superiores de todas la Instituciones Públicas, promover, organizar y fortalecer el control interno, bajo la dirección del Ministerio de Finanzas Públicas y la Contraloría General de Cuentas. La capacitación al personal lo realizan las Unidades de Auditoría Interna de cada entidad sobre la base de los hallazgos y necesidades que encuentren durante el desarrollo de su trabajo. No se cuenta con evaluaciones o estudios que den cuenta de la efectividad de estas medidas.

En el caso de **Costa Rica** es la Contraloría General de la República la responsable de emitir directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema de Control Interno, pudiendo además cada entidad desarrollar normas aplicativas particularmente en el ámbito de autoevaluación y valoración del riesgo. Estas directrices deben ser implementadas por todas las entidades debiendo mantenerse un adecuado ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, así como sistemas de información y seguimiento. En relación a la capacitación, desde la Contraloría se imparten cursos especiales focalizados en el personal responsable de implementar estas iniciativas. Sí se cuentan con mecanismos de medición de la efectividad de estas medidas cuyos informes y resultados permiten la toma de medidas y ajustes metodológicos que correspondan al modelo de control interno aplicado en el país.

En **El Salvador** es la Corte de Cuentas la responsable de dictar las políticas, normas técnicas y demás disposiciones para el control interno, emitiéndose una Normas Técnicas de Control Interno específicas donde se establece que cada entidad y organismo del sector público establecerá su propio Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo, previo, concurrente y posterior, para tener y proveer seguridad razonable; asignando a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional la responsabilidad de su implementación. Debe resaltarse que de acuerdo a

las normas está prohibido crear oficinas especiales en las entidades. La capacitación se realiza en cada institución en función de las necesidades institucionales. Se refiere que los estudios y mediciones son sólo de uso interno.

En el caso de **Chile** cada unidad en su estructura interna cuenta con una Unidad, Departamento o División, a cargo del control interno que dependen funcionalmente del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, institución que debe trabajar en armonía con la Contraloría General de la República, para promover la protección de los recursos públicos, la estricta observancia de las normas y principios de probidad administrativa y el mejoramiento continuo de la función pública, como instrumento asociado a la modernización y desarrollo del país. En relación a la capacitación en esta materia, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, entre sus facultades, propone que se promuevan planes de capacitación para el personal que se desempeña en las unidades de control interno constituidas en los organismos del sector público. Finalmente, en relación a la medición de resultados cada unidad de auditoría interna al interior de los servicios públicos programa periódicamente, un conjunto de auditorías que permiten obtener información a partir de la cual se pueden construir informes y adoptar decisiones.

En el caso de **Bolivia** le corresponde a la Contraloría General de la República la rectoría en materia de Control Interno. Para tal fin, cada Ministerio debe organizar una Unidad de Transparencia quien se encargará de estas labores y por supuesto de transparentar el sector. En cuanto a la capacitación, desde el Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción se desarrollan diversas iniciativas de capacitación en coordinación con la Escuela de Gestión Pública y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

Países	Entidades responsables	Estrategia
1. Bolivia	Contraloría General de la República	Cada Ministerio debe organizar una Unidad de Transparencia quien se encargará de estas labores y por supuesto de transparentar el sector.
2. Chile	Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno	El Consejo debe trabajar en armonía con la Contraloría General de la República, para promover la protección de los

		recursos públicos, la estricta observancia de las normas y principios de probidad administrativa y el mejoramiento continuo de la función pública, como instrumento asociado a la modernización y desarrollo del país.
3. Colombia	Consejo asesor especial adscrito al Departamento Administrativo de la Función Pública.	Se ha adoptado el Modelo Estándar de Control Interno MECI, diseñado teniendo en cuenta referentes conceptuales de las actuales tendencias internacionales en la materia, como el modelo COSO " <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> ".
4. Costa Rica	Contraloría General de la República	Emite directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del Sistema de Control Interno, pudiendo además cada entidad desarrollar normas aplicativas particularmente en el ámbito de autoevaluación y valoración del riesgo.
5. Ecuador	Contraloría General del Estado	La Contraloría es la responsable de las medidas de control interno la misma que debe implementarse a través de las Unidades de Administración de Talento Humano de las instituciones, las Coordinaciones Generales de Planificación y Gestión Estratégica y las direcciones de Auditoría Interna de la Contraloría General del Estado en todas las entidades públicas del país.
6. El Salvador	Corte de Cuentas	Emite Normas Técnicas de Control Interno específicas donde se establece que cada entidad y organismo del sector público establecerá su propio Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo, previo, concurrente y posterior, para tener y proveer seguridad razonable.
7. Guatemala	Ministerio de Finanzas Públicas y la Contraloría General de Cuentas	Las Autoridades Superiores de todas la Instituciones Públicas deben promover, organizar y fortalecer el control interno, dando cuenta a las entidades responsables.
		Sus medidas son implementadas bajo

8. México	Secretaría de la Función Pública	responsabilidad de los Titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y de la Procuraduría General de la República, quienes deberán realizar por lo menos una vez al año, la autoevaluación del estado que guarda el Sistema de Control Interno Institucional.
9. Panamá	No se ha reportado información.	No se ha reportado información.
10. Perú	Contraloría General de la República	Todas las entidades públicas de todos los niveles de gobierno tienen la obligación de implementar un sistema de control interno y reportar avances de su implementación a la Contraloría General de la República.
11. República Dominicana	Contraloría General de la República	La Contraloría es la responsable de dirigir y regular el control interno que se aplica con el apoyo del sistema de gestión financiera SIGEF, del Portal transaccional de compras públicas, entre otras.
12. Uruguay	No se ha reportado información.	No se ha reportado información.

Fuente: Elaboración propia

Modernización de procesos

La modernización de procesos en la Administración Pública incluye una serie de iniciativas y estrategias dirigidas en particular a la mejora de la calidad de los servicios públicos. Un componente de la modernización es, sin duda, la innovación tecnológica y la implementación de una estrategia válida de Gobierno Electrónico; pero al mismo tiempo no es correcto pensar que solamente con la modernización tecnológica el Estado logre también una modernización de los procesos administrativos.

Uno de los elementos más importantes para garantizar su efectiva implementación y darle sobre todo sustentabilidad es sin duda el fortalecimiento del factor humano, es decir la profesionalización y especialización de los funcionarios públicos responsables de cada fase de los procesos.

El aspecto de la gestión de los Recursos Humanos es también uno de los anillos de conjunción entre el concepto de modernización de procesos y las políticas de integridad. Lo anterior en cuanto una mayor profesionalización de los servidores públicos permite contar con funcionarios que respondan a los principios de ética e integridad desde el proceso de reclutamiento, selección e inducción.

Asimismo, la implementación de medidas de modernización, en particular los que comprenden estrategias de Gobierno Electrónico, se relacionan con la promoción y fortalecimiento de mecanismos de control y participación de la sociedad civil.

De manera general, un proceso optimizado, estandarizado u homologado, relacionado preferentemente con la prestación de trámites y servicios, implica de manera directa que la ciudadanía tenga conocimiento, entre otros aspectos, sobre requisitos, etapas que lo integran, costos y tiempos de ejecución. La variable imprescindible es la difusión social de esta información, para que desde la administración de las instituciones, hasta las personas que potencialmente requieran realizar un trámite o servicio, la gestión pública sea transparente y propicie la igualdad de oportunidades. En este sentido, la transformación de procesos, complementada con una eficiente difusión social de los mismos, contribuye al mantenimiento de la integridad en la administración pública.

La evidencia regional encontrada en la Encuesta Regional es la siguiente:

En el caso de **México** la modernización de procesos se encuentra vinculada a la prestación de servicios sustantivos a cargo del Gobierno Federal de cara al ciudadano implementada por la Secretaría de la Función Pública a través de dos acciones puntuales que son la optimización de procesos, es decir, mejorar y simplificar los procesos de las instituciones de la Administración Pública Federal y la estandarización de los procesos que cuentan con un mismo objetivo y que se realizan en distintos puntos geográficos del país. Adicionalmente, es importante resaltar que en México se cuentan con indicadores de seguimiento de estas políticas que son los de “Porcentaje de procesos prioritarios optimizados” y “Porcentaje de procesos estandarizados”, respectivamente.

En el caso de **Panamá** existen proyectos de modernización focalizados como los de Panamá sin papel – portal Web Panamá Tramita, Proyecto de

modernización en la gestión del sistema de recursos humanos del estado panameño, Gobierno y datos abiertos –Autoridad de Innovación Gubernamental y la Implementación de un sistema de gestión de Calidad – DIGECA. Estos proyectos se encuentran en implementación y aún no cuentan con instrumentos de medición consolidados.

En el **Perú** el proceso de reforma de la administración pública lo conduce la Secretaría de la Gestión Pública que cuenta con una política específica en el que la integridad y transparencia son uno de sus ejes de desarrollo. Esta política nacional encaja con otras reformas importantes como la reforma del servicio civil que implica un rediseño de y cambio al interior de todas las organizaciones públicas. No se cuenta con mediciones que permitan monitorear el éxito de las medidas de reforma en la medida que aún se encuentran en implementación.

En el caso de **Colombia** el proceso de modernización se ha dado con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI y de la Norma Técnica de Calidad para el Sector Público NTCGP1000:2009 que tiene como centro la implementación del Modelo de Operación por Procesos, el cual ha suministra un estándar organizacional que soporta la operación de la entidad pública, armonizando con un enfoque sistémico la misión y visión institucionales. Evaluaciones del Sistema de Control Interno de Colombia muestra que todas las entidades han incorporado este modelo y se viene avanzando de una estructura puramente documental a una estructura en operación con trazabilidad y mediciones que facilitan las mejoras en la gestión y en la prestación de servicios a los usuarios que atienden las diferentes entidades.

En el **Ecuador** el proceso se inició con la emisión de la Ley de Modernización del Estado cuyo objetivo define acciones para incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en la administración de las funciones que tiene a su cargo el Estado; así como promover, facilitar y fortalecer la participación del sector privado y de los sectores comunitarios o de autogestión en las áreas de explotación económica. Bajo la rectoría de ésta ley se crea la Norma Técnica de Administración de Procesos, la Norma Técnica de Innovación, el Modelo R y Modelo Proexce, basados en Modelos de Excelencia Internacionales de autoevaluación y mejora continua para las instituciones públicas. Adicionalmente, se viene implementando un Plan Nacional de Simplificación de Trámites, medidas de gobierno electrónico, entre otras. Estas medidas son evaluadas en el marco del sistema de

monitoreo y evaluación del Plan Nacional para el Buen Vivir que hace posible conocer los impactos de la gestión pública y generar alertas oportunas para la toma de decisiones.

En el caso de **Guatemala** se han desarrollado distintos programas de implementación tecnológica como software de datos abiertos, mejora de procesos, sistemas de comunicación, iniciativas de gobierno electrónico, entre otras. Sólo existen sistemas de monitoreo específicos como los Sistemas Guatemóminas, Sistema de Gestión (SIGES), Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN), Sistema de Contrataciones y Adquisiciones del Estado de Guatemala (Guatecompras), Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y próximamente SIARH, los cuales permiten realizar una interpretación de datos en forma generaliza, no existiendo aun ningún ente responsable de concentrar estos y otros datos que generan las diferentes Instituciones Públicas del País.

Respecto a **Costa Rica** se evidencian iniciativas importantes como las de Gobierno Abierto, Mejora Regulatoria y Gobierno Electrónico. En el arco de la primera se acaba de crear un Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense, una política de apertura de datos, entre otras que se encuentran en su etapa de diseño y propuesta. En cuanto a la segunda cada Ministerio cada año debe presentar planes de mejora regulatoria y simplificación de trámites y se viene trabajando en la elaboración de un Catálogo Nacional de Trámites. Finalmente en relación al Gobierno Electrónico se ha elaborado un Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT) 2015-2021 que define áreas estratégicas y proyectos intersectoriales que se encuentran en implementación. No se han logrado identificar datos relacionados con la efectividad de estas medidas.

En relación a **El Salvador** existe un plan general de Gestión por Procesos transversal para las instituciones del Órgano Ejecutivo. De esta estrategia se desprende la simplificación administrativa o simplificación de trámites. Además, la estrategia se nutre de la mejora regulatoria que se aplica especialmente en el área de facilitación de clima de inversión o de negocios. Este es un proceso de implementación de mediano plazo que ya tiene resultados intermedios o de proceso quedando pendientes la obtención de resultados de impacto.

En cuanto a **Chile** se han dado una serie de pasos importantes destacándose la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del

Estado del 2001 estableciendo principios de Integridad entre otras iniciativas. Asimismo se iniciaron procesos de mejora de remuneraciones de autoridades y cargos críticos, la emisión de la Ley de Acceso a la Información, Ley del Lobby, entre otros. No se cuenta con estudios que permitan verificar la efectividad de estas medidas de forma integral.

En el **Estado Plurinacional de Bolivia**, actualmente, se viene discutiendo un anteproyecto de Ley de Servicios y del Servidor Público que abarca esta materia además de capítulos específicos relacionados con la ética en la función pública.

Países	Estrategias
1. Bolivia	- Anteproyecto de Ley de Servicios y del Servidor Publico.
2. Chile	- Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado del 2001; - Ley de Acceso a la Información; - Ley del Lobby
3. Colombia	- Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI; - Implementación de la Norma Técnica de Calidad para el Sector Público NTCGP1000:2009
4. Costa Rica	- Iniciativas como las de Gobierno Abierto, Mejora Regulatoria y Gobierno Electrónico; - Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense; - Elaboración de un Catálogo Nacional de Trámites; - Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones (PNDT) 2015-2021.
5. Ecuador	- Ley de Modernización del Estado; - Bajo la rectoría de la Ley de Modernización se crea la Norma Técnica de Administración de Procesos, la Norma Técnica de Innovación, el Modelo R y Modelo Proexce, basados en Modelos de Excelencia Internacionales de autoevaluación y mejora continua para las instituciones públicas; - Implementación del Plan Nacional de Simplificación de Trámites, medidas de gobierno electrónico, entre otras. - Plan Nacional para el Buen Vivir.
6. El Salvador	- Plan general de Gestión por Procesos transversal para las

	instituciones del Órgano Ejecutivo.
7. Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de implementación tecnológica como software de datos abiertos, mejora de procesos, sistemas de comunicación, iniciativas de gobierno electrónico, entre otras; - Sistemas Guatenóminas, Sistema de Gestión (SIGES), Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN), Sistema de Contrataciones y Adquisiciones del Estado de Guatemala (Guatecompras), Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y próximamente SIARH.
8. México	<ul style="list-style-type: none"> - Primera acción: Mejorar y/o simplificar los procesos de las instituciones de la Administración Pública Federal ; - Segunda acción: Estandarización de los procesos que cuentan con un mismo objetivo y que se realizan en distintos puntos geográficos del país; - Indicadores de seguimiento como “Porcentaje de procesos prioritarios optimizados” y “Porcentaje de procesos estandarizados”, respectivamente.
9. Panamá	<ul style="list-style-type: none"> - Panamá sin papel – portal web Panamá Tramita; - Proyecto de modernización en la gestión del sistema de recursos humanos del estado panameño, Gobierno y datos abiertos; - Implementación de un sistema de gestión de Calidad.
10. Perú	- Política específica en el que la integridad y transparencia son uno de sus ejes de desarrollo.
11. República Dominicana	No se reporta información.
12. Uruguay	No se reporta información.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES⁵³

1. Los estudios y teorías acerca de la ética en la administración pública han ido evolucionando hacia concepciones que diferencian la ética en el ámbito privado de la ética en el ámbito público relacionando esta última con la concreción de mínimos consensos para lograr una vida común. A partir de este razonamiento se considera a la ética en la administración pública, como el conjunto de valores o preceptos que deben ser considerados por la administración pública y los servidores públicos para que pueda cumplir adecuadamente con sus funciones con el propósito de garantizar el bien común y el interés general de los ciudadanos.
2. Desde la cooperación internacional y la academia, la ética en la administración pública ha ido desarrollando y adoptando el término de Integridad como una forma de considerar las implicancias institucionales de la materia y comprendiendo sus alcances y la posibilidad de construir políticas públicas específicas para su desarrollo. En tal sentido, puede entenderse a la Integridad en la Administración Pública como el *conjunto de instituciones formales e informales que impactan y condicionan en la conducta de los funcionarios públicos, orientados a la búsqueda de su correcto actuar dentro de la administración pública para que ésta pueda cumplir adecuadamente con sus fines y objetivos.*
3. Dada la importancia de la Integridad como un elemento esencial en la gestión pública moderna se han hecho importantes esfuerzos por conceptualizarla y desarrollar “modelos” o lineamientos que sirvan como directrices para el desarrollo de políticas públicas en las administraciones públicas. Entre ellas, debe mencionarse el Modelo de Gestión de la Integridad por el Servidor Público desarrollado por la Secretaría de la Función Pública con el apoyo de la Organización de los Estados Americanos, el Sistema de Integridad Nacional de Transparencia Internacional o la Infraestructura de Integridad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD.
4. De acuerdo a los datos de la Encuesta Regional sobre Integridad, aplicada a doce países, todos cuentan con alguna medida o norma relacionada con

⁵³ Las conclusiones mencionadas tienen como propósito focalizar la atención y acción política, no sólo desde el punto de vista punitivo en cuanto a la corrupción, sino también en otros aspectos de integridad en el funcionamiento de la administración pública, tal como la relación de los servidores públicos con el cliente/usuario, entre otros. Por ello, se pretende incluir en la agenda pública, el valor de la Integridad en dicha relación, como una condición inherente al correcto funcionamiento de la gestión pública

políticas de integridad. No obstante, subsisten tres particularidades que pueden generar inconvenientes. La primera es la dispersión normativa en la medida que las disposiciones relacionadas con la Integridad están en la mayoría de los casos en diversas normas, planes e instrumentos de diverso orden, lo cual genera confusión y conflictos normativos al momento de aplicarlas. La segunda, y como consecuencia de la primera, es que la dispersión normativa genera poca visibilidad de la materia y de ahí se verifica el desarrollo de iniciativas dispersas y muchas veces no relacionadas, lo cual repercute en una política pública poco armónica. Finalmente, la tercera característica es la dificultad de algunas administraciones públicas para transitar del plano meramente prescriptivo de valores y principios hacia normas mucho más integrales que consideren el desarrollo administrativo de la materia hacia programas y proyectos específicos, burocracias responsables y mecanismos de medición y evaluación de resultados que le den vitalidad y perspectiva a esta importante materia para la buena gestión pública.

5. De la evidencia obtenida en la Encuesta Regional de Integridad, aún en algunos países se mantienen regulaciones específicas y excepciones a la aplicación de las normas de Integridad. Esta situación puede generar vacíos e incongruencias en las administraciones públicas en la implementación de políticas de integridad. En ese sentido, lo recomendable es considerar experiencias como las de México y Colombia que han desarrollado un “corpus jurídico” general que luego debe ser adaptado a las particularidades y naturaleza de la labor de cada entidad pública.
6. De acuerdo a la evidencia obtenida, es posible verificar diversos “modelos” relacionados con las entidades responsables de la “gestión de la integridad”. Se destaca el caso del Perú en el que el tema es abordado desde un órgano colegiado como es la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, entidades especializadas como el caso de Bolivia a través del Ministerio de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, entidades que abordan el tema como una función concurrente como es el caso del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia y el caso de México en donde la materia de Integridad está inmersa dentro de las políticas de control interno junto a las desarrollo institucional.

Estos modelos son importantes visibilizarlos en la medida que nos permiten conocer el enfoque de las políticas de Integridad, siendo claro

que en muchos casos se evidencia una clara orientación a tratar la materia como un asunto propio de las acciones de control de la corrupción y en otros casos (Colombia, Panamá, Ecuador, Guatemala, entre otros) como una materia de desarrollo institucional necesario para la adecuada gestión pública.

En todo caso, y a pesar de la naturaleza y condición de muchas de estas entidades, es positivo que la materia se aborde institucionalmente lo cual va a generar el desarrollo de políticas específicas que transiten el carácter prescriptivo de la ética pública hacia políticas públicas mucho más integrales y coherentes.

7. Los Códigos de Ética o de Conducta institucional, son una de las iniciativas más importantes en relación con las políticas de integridad, en la medida que permiten guiar el comportamiento de los servidores públicos en concordancia con los fines y valores institucionales y de toda la administración pública. Para ello, requieren ser formalizados o positivados en normas específicas conteniendo además mecanismos que permitan su cumplimiento, así como incentivos y sanciones relacionados con su cumplimiento. En la evidencia obtenida en la región ya son varios los países que cuentan con un Código específico normado (Perú, México, Panamá, Ecuador) y varios los otros que ya lo están desarrollando. Sin embargo, el reto de algunos países es visibilizar la materia en un Código específico en la medida que muchas prescripciones relacionadas con la integridad se encuentran inmersas en otras normas por lo general laborales –como se mencionó anteriormente– y en algunos casos mantienen una naturaleza valorativa más relacionada con el fuero interno de los servidores que con el diseño de reglas de conducta institucional de obligatorio cumplimiento.
8. La existencia de posibles conflictos de interés es una constante en las administraciones públicas por lo que corresponde obtener medios de resolución a través de procedimientos de declaraciones previos. En ese sentido, y considerando el Informe Hemisférico de la Cuarta Ronda de Análisis del Mecanismo de Seguimiento de la Convención Interamericana contra la Corrupción MESICIC, los doce países que forman parte de la Encuesta Regional han expedido leyes y medidas jurídicas relacionadas con el tratamiento de los conflictos de interés, ocho de ellos han realizado actividades de capacitación o concientización de estas normas y nueve de ellos diversas actividades de fortalecimiento institucional para la

mejor implementación de estas normas. No obstante, siempre existen espacios de mejora por lo que es recomendable la atención a la Ley Modelo sobre declaración de intereses, ingresos, activos y pasivos de quienes desempeñan Funciones Públicas, cuya adopción e implementación es promovida por el Departamento de Cooperación Jurídica de la Organización de los Estados Americanos.

9. La simplificación, la digitalización y la interoperabilidad son componentes o iniciativas de la gestión pública que de forma indirecta impactan en la integridad de las administraciones públicas. En los países que aplicaron la Encuesta Regional de Integridad la totalidad están desarrollando diversas iniciativas relacionadas con el tema. Sin embargo, es importante mencionar que hay diversos alcances y desarrollos por lo que la cooperación regional y entre países es una oportunidad para mejorar. Adicionalmente, se evidencian carencias en la adopción de medidas o mecanismos que permitan verificar su efectividad en el cumplimiento de sus fines y objetivos (las excepciones son México, Colombia, Perú, entre otros) pudiendo, entre ellos, verificar su relación con la integridad en las administraciones públicas.
10. Los Protocolos de contacto o relación con los particulares consisten en lineamientos de actuación que los servidores públicos tienen que seguir en todas aquellas ocasiones en las cuales se relacionan con los particulares, como reuniones, actos públicos, procedimientos deliberativos, entre otros, con la finalidad de dar predictibilidad y formalidad en sus actuaciones. De la evidencia obtenida en la Encuesta Regional de Integridad se ha obtenido que diez países cuentan con iniciativas específicas ya sean planes, prácticas o planes institucionales para regular la interacción de los servidores públicos con la ciudadanía. No obstante, existe un espacio de mejora en la elaboración de protocolos o lineamientos específicos y especializados como en los casos de México, Colombia o Perú superando disposiciones generales que se encuentran en normas administrativas o laborales que por su generalidad pueden ser inoperativas al momento de su aplicación.
11. En los últimos años ha surgido el concepto de “*collaborative governance*” o “gobernanza colaborativa”, donde se resalta el rol de los actores no-gubernamentales y un nuevo modo de relacionarse con la Administración Pública, que en el caso de las políticas de integridad cobra especial relevancia en la medida que repercute en la relación entre ambos

sectores, siendo un tema muy sensible en sectores de la administración pública como el diseño de políticas, procesos de abastecimientos, entre otros. Considerando la información obtenida de la Encuesta Regional, al menos siete de los doce países cuentan con documentos, normas o instrumentos para facilitar la participación del sector privado en las materias relacionadas a la integridad en la administración pública y seis de ellos desarrollan iniciativas formativas dirigidas a los servidores públicos. Sin embargo, los espacios de mejora se encuentran en los mecanismos específicos que permiten verificar la efectividad de estos instrumentos de gestión pública.

12. Como se ha reconocido en foros e iniciativas internacionales las políticas de transparencia, acceso a la información y recientemente sistematizadas en lo que se ha denominado “gobierno abierto” impactan en la integridad de las administraciones públicas posibilitando el control, la predictibilidad y el ejercicio de la buena gestión pública. De la evidencia obtenida en la Encuesta Regional la mayoría de los países ya cuentan con leyes de acceso a la información que regulan este derecho. Sin embargo, el reto está en la implementación de entidades especializadas que se encarguen de vigilar el cumplimiento de las normas y a la vez ejercer rectoría en temas como la regulación complementaria, imposición de sanciones e incentivos relacionados con el cumplimiento de las normas, capacitación, entre otras. En ese sentido, llama la atención que tan sólo seis de los doce países analizados cuentan con entidades de este tipo.
13. El control interno institucional ocupa un rol muy importante dentro de las instituciones públicas que tienen que cumplir con la gran responsabilidad de garantizar el respeto de los principios de integridad de las entidades. De la evidencia obtenida en la Encuesta Regional de Integridad, prácticamente todas han desarrollado sistemas especiales haciendo esfuerzos por adecuar su funcionamiento a normas internacionales en especial las normas del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* o COSO, para ello han adaptado normas y burocracias especializadas con diferentes grados de desarrollo. No obstante, la debilidad de estos sistemas se encuentra en los mecanismos o medidas de evaluación de su efectividad siendo este un espacio de mejora a considerar además de la consideración de estrategias de capacitación que por lo evidenciado, en general, no responden a un esfuerzo general y centralizado si no a la iniciativa y posibilidades de cada entidad.

14. De manera general, las iniciativas de modernización de procesos implican una mejora de las relaciones entre la administración pública y los ciudadanos contribuyendo al mantenimiento de la integridad en la administración pública. En la evidencia obtenida en la Encuesta Regional de Integridad la mayoría de los países vienen haciendo esfuerzos por avanzar en esta materia ya sea desde la implementación de iniciativas de cooperación internacional como la del El Salvador con la Organización de Estados Americanos o la adopción de normas técnicas internacionales como el caso de Colombia y Ecuador. No obstante el distinto nivel de desarrollo de estas medidas, nuevamente, la debilidad recae en la ausencia generalizada de mecanismos o medidas para verificar su efectividad en relación con el cumplimiento de sus objetivos entre ellas las relacionadas con la integridad en las administraciones públicas.

Bibliografía

Armstrong E., “Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration: Recent Trends, Regional and International Developments and Emerging Issues” - 2005, United Nations.

Ansell C., Gash A., “Collaborative Governance in Theory and Practice”, Journal of Public Administration Research and Theory, 18 (4), 2008.

Carta Iberoamericana de la Función Pública, disponible en:
<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

CEPAL “Banda ancha en América Latina: más allá de la conectividad”, 2013, disponible en:
<http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35399/1/S2013070es.pdf>

Cleek M., Leonard S., “Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior?”, Journal of Business Ethics Vol. 17, 1998, p. 619 ss.

Código internacional de conducta para los titulares de cargos públicos, anexo a la Resolución A/RES/51/59 “Medidas contra la corrupción” de 28 de enero de 1997, disponible en:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan039935.pdf>

Convención Interamericana contra la Corrupción, adoptada en Caracas, Venezuela el 29 de marzo de 1996, disponible en:
<http://www.oas.org/juridico/spanish/Tratados/b-58.html>

Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción, Resolución 58/4 de la Asamblea General, 31 de octubre de 2003, disponible en:
https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf

Committee on Standards in Public Life, “Ethics in Practice: Promoting Ethical Conduct in Public Life”, 2014, p. 3, disponible en:
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/336976/2902536_CSPL_EthicsInPractice_acc.pdf

Committee on Standards in Public Life, “Standards matter: a review of best practice in promoting good behaviour in public life”, 2013, p. 7, disponible en: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/228884/8519.pdf

Ley Modelo sobre Declaración intereses, ingresos, activos y pasivos de quienes desempeñan funciones públicas, OEA/Ser.L. SG/MESICIC/doc.344/12 rev. 2 del 22 de marzo de 2013, disponible en: http://www.oas.org/juridico/PDFs/ley_modelo_declaracion.pdf

Ley Modelo Interamericana sobre Acceso a la Información, Resolución AG/RES. 2607 (XL-O/10), disponible en: http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/AG-RES_2607_XL-O-10_esp.pdf

Loe T. W., Ferrell L. and Mansfield P., “A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business”, Journal of Business Ethics, 2000.

OECD - SIGMA Programme, “Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States - a Comparative review” OECD, 2007

OECD, “Managing Conflict of Interest in the Public Service. OECD Guidelines and Overview”, 2003, disponible en: <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf>, p. 53.

OCDE, “Recommendation of the Council on Improving Ethical Conduct in the Public Service Including Principles for Managing Ethics in the Public Service”, documento C(98)70/FINAL del 23 de abril de 1998, disponible en: <http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=129&Lang=en>

OECD, “Trust in Government. Ethics Measures in OECD countries”, 2000, p. 55. Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994450.pdf>

OCDE, “Recommendation of the Council on Improving Ethical Conduct in the Public Service Including Principles for Managing Ethics in the Public Service”, documento C(98)70/FINAL del 23 de abril de 1998, disponible en: <http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=129&Lang=en>.

OECD, “Global Forum on Public Governance. Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation”, 2009, p. 34

Olofsdotter H., “Impartiality and the need for a public ethics of care”, in “Good Government” edited by S. Holmberg y B. Rothstein, EE Publishing Edition, 2012, p. 87 y ss.

Programa Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia, “Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado. Fundamentos conceptuales y Manual Metodológico”, 2006, p. 43. El texto integral está disponible en: http://transparenciabogota.gov.co/?wpfb_dl=101.

Thompson D., “[Paradoxes of Government Ethics](#)”, Public Administration Review, 1992, 52: 254-9.

Transparency International “National Integrity System background rationale and methodology”, 2011, disponible en: https://www.transparency.org/files/content/nis/NIS_Background_Methodology_EN.pdf.

Villarejo Galende H., “Simplificación administrativa al servicio del mercado interior europeo”, en Retos y oportunidades para la transposición de la Directiva de Servicios, Libro Marrón del Círculo de Empresarios, Madrid, 2009.

Unwin P., “The Role of the Private Sector and Civil Society in Promoting Ethics in the Public Service”, in UN “Promoting Ethics in the Public Service”, 2000, p. 51.