

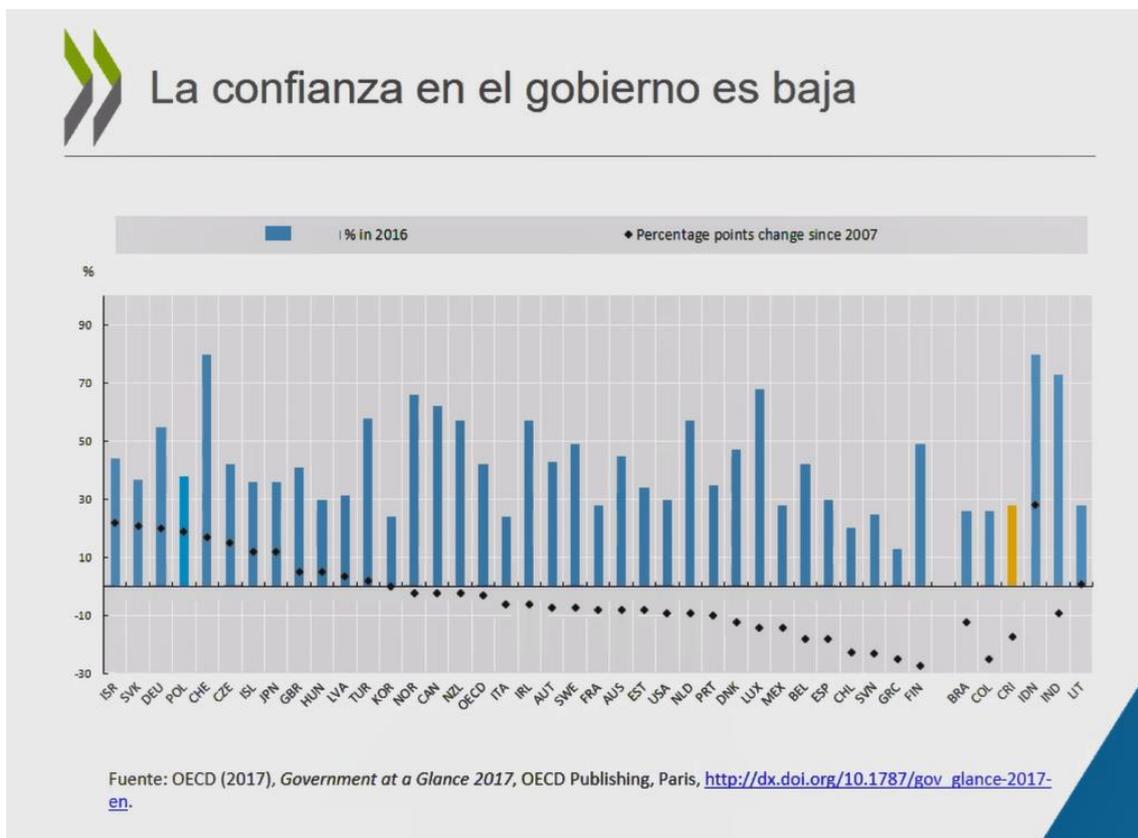


## Conflictos de Interés

Felicitas Neuhaus & Mariana Prats<sup>1</sup>

### ¿Por qué es importante entender y gestionar los conflictos de Interés?

La confianza en los gobiernos es sumamente baja y está sigue disminuyendo, de hecho, en 42 Estados miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, dicha confianza se considera baja, incluida Costa Rica. Por lo anterior debe adoptarse un enfoque moderno de la gestión de conflictos de interés.



<sup>1</sup> Analistas de políticas de la División de Integridad Pública de la Dirección de Gobernanza Pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).



La OCDE cuenta con un modelo de gestión de los conflictos de interés basado en 3 pilares:

- **Sistemas y Estándares:** Códigos de conducta, normas y demás herramientas que le dan contenido y tratamiento al concepto de conflictos de interés.
- **Rendición de cuentas:** Se refiere al cumplimiento de las políticas de conflictos, lo que implica que existan mecanismos eficientes para la gestión de estos conflictos.
- **Cultura:** Se deben apoyar las políticas de conflicto de interés con campañas, concientización e interiorización de normas, en otras palabras, que los funcionarios asimilen el concepto y que además sepan cómo aplicarlo.

#### **Tipos de conflictos de interés:**

- **Real:** Supone un conflicto entre los intereses de la administración y el funcionario público, que se presenta de manera actual.
- **Aparente:** Cuando los intereses del funcionario pueden potencialmente contravenir los intereses de la administración.
- **Potencial:** Es condicional. Implica que, si un funcionario participa de determinada actividad, inminentemente se incurrirá en un conflicto.

Algunos ejemplos de intereses privados pueden ser de naturaleza financiera, monetaria, pertenencia a una asociación o grupo de personas, familiares, empleos anteriores o relaciones preestablecidas, entre otros.

Es importante mencionar que no es lo mismo un conflicto de interés que la corrupción, sí bien estos conceptos están estrechamente ligados, lo cierto del caso es que todos tenemos intereses privados, que pueden eventualmente afectar otras esferas, por lo que es clave saber diferenciar uno de otro. Debe tenerse en cuenta que los conflictos de interés dañan la confianza pública, incluso si no ha degenerado en corrupción.

Entendido lo anterior se ahondará en los pilares de un correcto enfoque de los conflictos de interés:

#### **1. Sistemas y Estándares:**

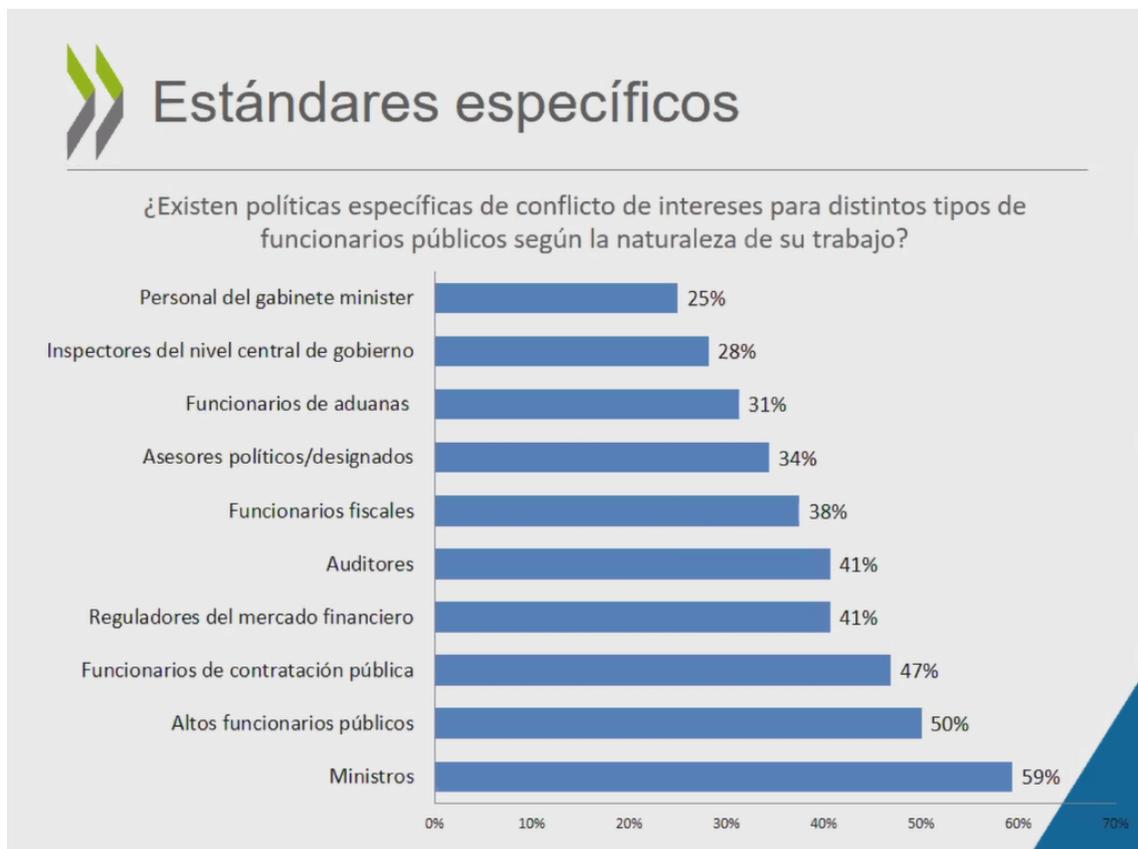
Deben existir reglas y responsabilidades en materia de conflictos de interés, es decir, quien es el responsable de establecer las políticas y quien de ejecutarlas. Algunos países otorgan la responsabilidad en **una sola institución (Estándares generales)**, esto tiene como ventaja mayor concentración y uniformidad de las normas. También puede darse el caso de que **varias instituciones**, sean responsables de la gestión de conflictos



(**Estándares específicos**), en el marco de sus competencias, por ejemplo: ministerios, gobierno central, entes autónomos, entre otros. Lo cual tiene como ventaja un marco más adecuado a la naturaleza de cada institución.

**Estándares específicos:** En estos casos normalmente no solo se desarrolla un solo estándar para conflictos de interés, sino que muchas veces se hacen varios, o a partir de un estándar base se hacen varios según características concretas. Dentro de estos estándares se encuentran:

- **Según el puesto específico:** se toman en cuenta las posiciones concretas y sus riesgos inherentes, con el fin justamente de aplicar estándares de forma más personalizada, como se muestra a continuación<sup>2</sup>:

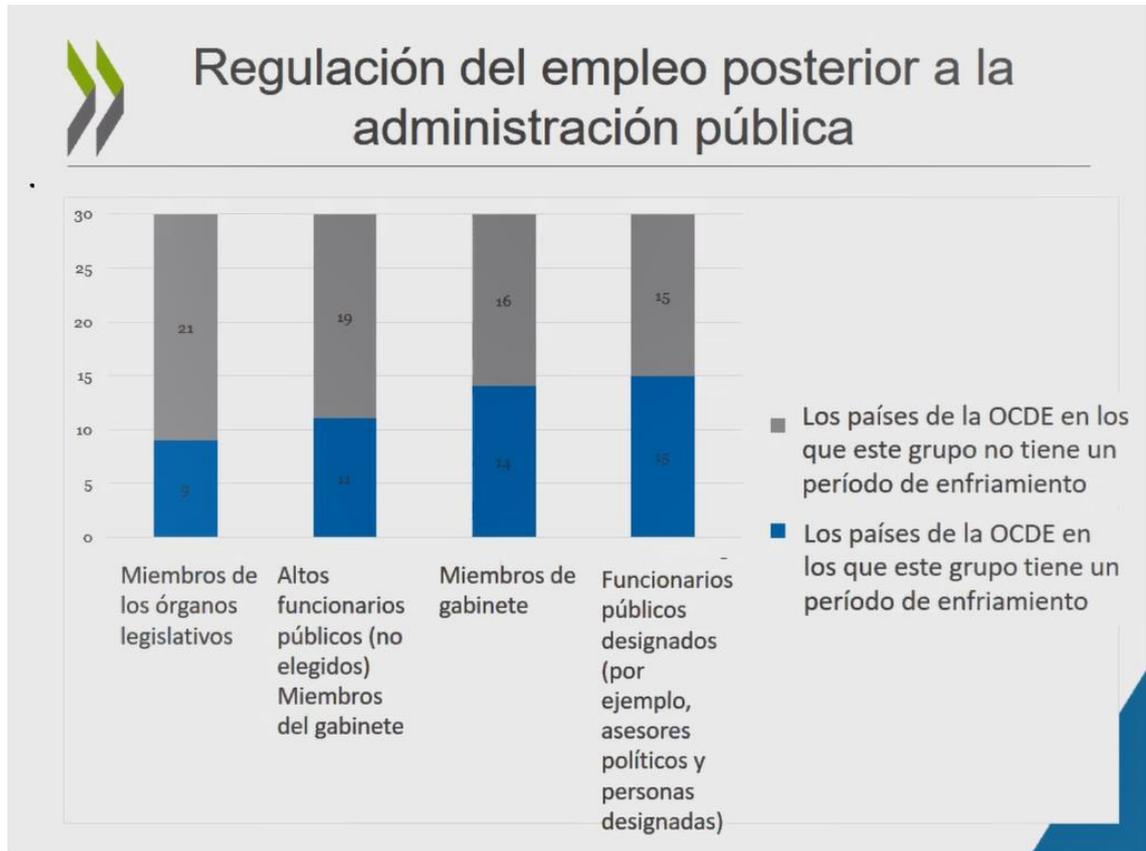


- **Regulación del empleo posterior a la administración pública:** Se hace pensando en el cambio de empleo de un funcionario del sector público al sector privado, ya que la información obtenida en la administración pública puede suponer un conflicto

<sup>2</sup> Políticas específicas para la regulación de conflictos de interés en los estados miembros de la OCDE. Los porcentajes corresponden a los países que tienen estándares específicos para determinado puesto.



al pasarse al sector público. Una práctica que tienen los países de la OCDE es el **Periodo de Enfriamiento**, el cual se refiere al tiempo en el cual el funcionario no puede ingresar a determinados puestos de trabajo, durante cierto tiempo, por suponer un riesgo de conflicto de interés.



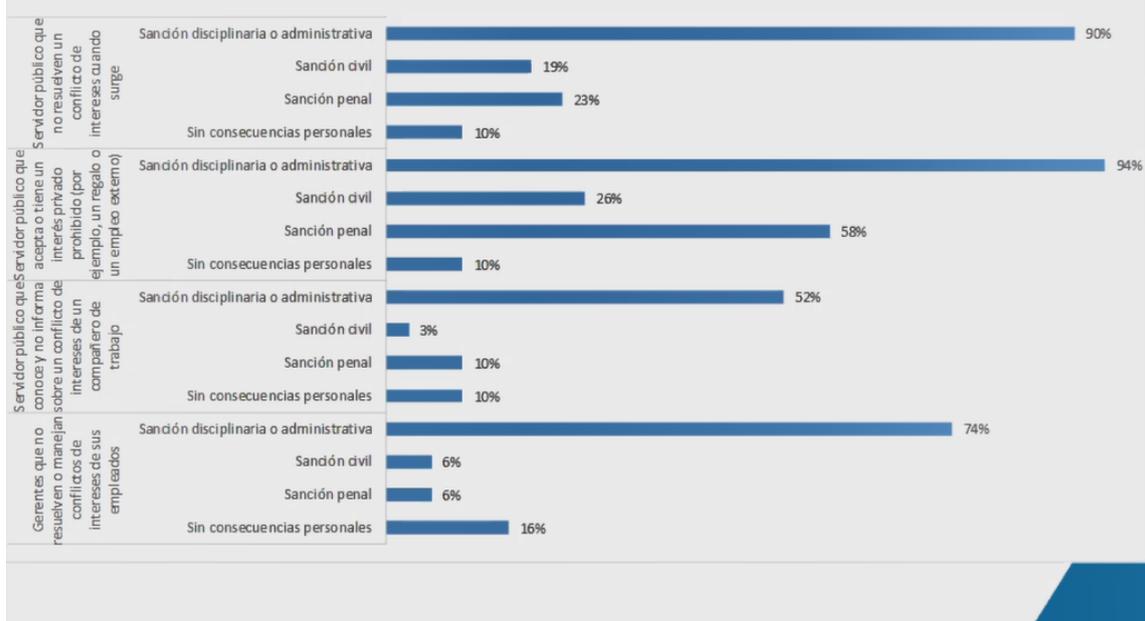
## 2. Rendición de Cuentas:

Este pilar supone tener mecanismos de aplicación, se deben tener criterios claros de lo que puede constituir una violación a las normas de un conflicto de interés y las consecuencias de incurrir en uno. Algunos ejemplos son<sup>3</sup>:

<sup>3</sup> Ejemplos de violaciones a las normas de conflictos de interés y consecuencias más recurrentes en los países miembros de la OCDE.



## Tipo de sanciones



### 3. Cultura:

Este pilar supone promover una **cultura de integridad**. Muchos países de la OCDE tienen estándares y rendición de cuentas, pero carecen de una cultura, de un comportamiento humano que vea más allá de los dos primeros pilares, y se entienda que elementos generan mayor probabilidad de quebrantamiento de las normas. Por lo anterior se busca establecer un marco ético, el cual no puede ser demasiado rígido porque se volvería contraproducente. Un ejemplo podría ser el caso de funcionarios que sienten tanta presión por la toma de una decisión y sus consecuencias, que prefieren evitar tomar las decisiones óptimas, en pro de opciones menos eficientes e incorrectas, en pro de su seguridad personal.

La comprensión del comportamiento permite a los responsables del cumplimiento de las normativas de conflictos de interés introducir criterios más humanos en las políticas, por ende, más realistas y fáciles de cumplir.

Al momento de crear una cultura se deben tener en cuenta dos cosas:

- a. Para la creación de una buena cultura es importante fomentar la reflexión ética en los funcionarios, un proceso de interiorización de las normas, por ejemplo, se puede



instar a los funcionarios a firmar cartas de compromiso abierto, impartición de charlas, campañas de sensibilización entre otros.

- b. Dado que las personas son influenciables, debe procurarse que el entorno en el que se desarrollen las funciones sea lo más sano posible, ya que entre mejor sea el ambiente laboral, es menos probable que se incurra en un acto de corrupción, pero si el ambiente es inadecuado, por ejemplo, al no compartir valores mínimos que se deben manejar en la función pública, es más probable incurrir en un conflicto de interés.

**¿Cómo crear una cultura organizacional abierta? Se deben fomentar al menos 5 elementos:**

- **Compromiso:** Implica diligencia y una autoexigencia, al momento de asumir la normativa y valores relativos al conflicto de interés.
- **Credibilidad y confianza:** Posibilidad de los funcionarios de capacitarse y consultar sobre posibles conflictos de interés, sin temor a que exista una represalia, sino que, en cambio, se propongan formas de gestionar el conflicto.
- **Empoderamiento y participación:** Es el sentimiento que tengan los funcionarios de inclusión y posibilidad de ser parte de los procesos de creación y acatamiento de las políticas de conflictos.
- **Ambiente seguro:** se relaciona con la credibilidad y confianza, así como el adecuado desarrollo de un ambiente sano.
- **Rendición de cuentas:** Mecanismos que promuevan la transparencia en la administración pública.



## Liderazgo con integridad

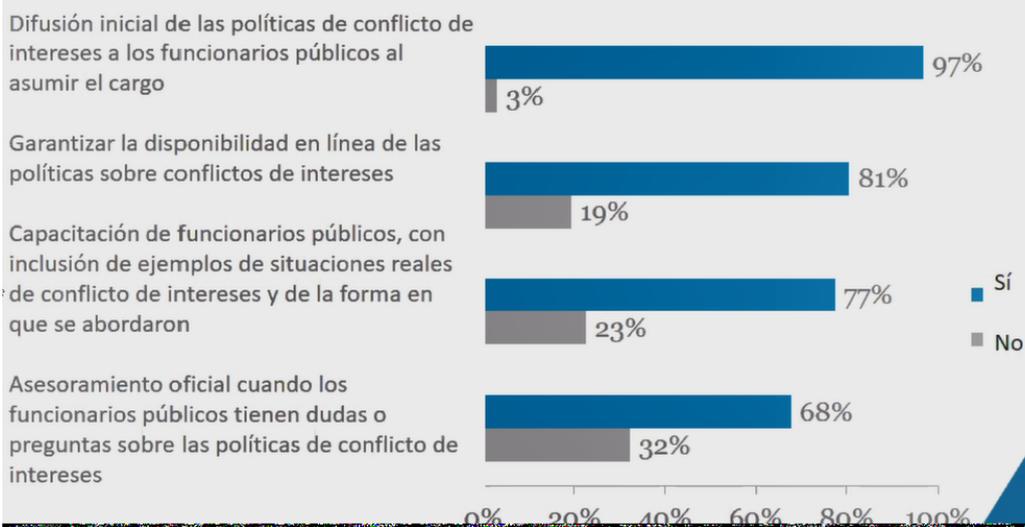
- Los líderes de integridad deben ser:

Personas éticas que:	Gerentes éticos que:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entienden los valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toman decisiones éticas y visibles para sus empleadores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usan los valores para tomar la decisión correcta frente a la ambigüedad ética, independientemente de presiones para hacer lo contrario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensan y sancionan a otros basándose en criterios éticos</li> <li>• Se comunican abiertamente y frecuentemente sobre la ética en el lugar de trabajo</li> <li>• Dan a los empleados oportunidades para tomar sus propias decisiones éticas y buscar orientación cuando sea necesario.</li> </ul>

Como ya se ha mencionado anteriormente, la sensibilización es un elemento clave para la creación de una cultura de integridad. En este sentido, los países miembros de la OCDE han desarrollado una serie de medidas, las cuales se detallan a continuación:

## Sensibilización, creación de capacitación y compromiso

¿Qué iniciativas se llevan a cabo en la práctica para sensibilizar y mejorar la comprensión de la(s) política(s) de conflicto de intereses?





## **Influencia y Captura de Políticas:**

Se trata de la creación de métodos para hacer que los intereses públicos prevalezcan sobre los intereses privados en la administración pública. Este trabajo también busca medir el nivel de confianza en las instituciones públicas por parte de los ciudadanos en los procesos de creación de políticas públicas.

Esto también es importante para las empresas privadas y la inversión, es así, porque si las empresas detectan favoritismos o sesgos en las instituciones públicas con las que tratan, podrían verse desalentadas a invertir, o aún peor, podrían verse tentados a incurrir en actos de corrupción.

Algunas prácticas que se usan para influenciar negativamente y capturar políticas son los lobbies y los cabildeos, que, si bien no suelen ser consideradas ilegales, si se deben vigilar para evitar que se incurran en conflictos de interés. Para esto la OCDE a emitido una serie de recomendaciones sin carácter vinculante (soft law)<sup>45</sup>, dentro de las cuales se encuentran: la creación de un marco justo y de fácil acceso a las políticas públicas, reforzamiento de la transparencia, fomento de la cultura de la integridad, la implementación y efectivo cumplimiento de las políticas de conflicto de interés.

Algunas políticas concretas para promover la transparencia en materia de lobby son:

- Publicación de las agendas públicas.
- Implementación de huella legislativa<sup>6</sup>.
- Registro de Lobistas.
- Publicidad sobre quienes son los miembros de cuerpos de asesoramiento público permanente.

---

<sup>4</sup> Soft Law o derecho suave, hace referencia a normas que, sin tener carácter vinculante u obligatorio, suponen guías para trazar normas que si tengan ese carácter de obligatoriedad, en otras palabras derecho duro o hard law.

<sup>5</sup> Para más información, se puede consultar el libro “Lobbyist, government and Public Trust”, volúmenes 1,2 & 3 de la OCDE. Disponible en [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/lobbyists-governments-and-public-trust-volume-1\\_9789264073371-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/lobbyists-governments-and-public-trust-volume-1_9789264073371-en#page1)

<sup>6</sup> Se trata de que exista forma de seguir el trabajo que se hace en los órgano legislativos. Un ejemplo de esto son las actas.