



Guía para la elaboración de
PROGRAMAS DE
INTEGRIDAD
en el Sector Público Nacional

Agosto 2025



Observatorio de
Políticas de Integridad
OFICINA ANTICORRUPCIÓN



**Ministerio
de Justicia**
República Argentina

**Oficina
Anticorrupción**

ACERCA DEL OBSERVATORIO DE POLÍTICAS DE INTEGRIDAD

El Observatorio de Políticas de Integridad es un espacio intersectorial e interinstitucional creado por la Oficina Anticorrupción de Argentina mediante la Resolución 13/2024, en el ámbito de la Dirección de Planificación de Políticas de Transparencia.

Surge con el propósito de contribuir en el diseño, evaluación y mejora de las políticas públicas en materia de integridad y transparencia, así como de fortalecer la articulación entre organismos del Estado Nacional, la sociedad civil y otras instituciones relevantes.

Está conformado por la Oficina Anticorrupción, por organizaciones no gubernamentales cuyo objeto se relacione con las políticas anticorrupción, por universidades y otras instituciones académicas, así como por representantes de cámaras, consejos profesionales u otras organizaciones del sector privado que -en el marco de sus actividades- interactúan o se vinculan con el Estado Nacional.

Su implementación busca enriquecer la toma de decisiones con diferentes perspectivas y hacer que las políticas públicas sean operativas y eficaces. Para ello, trabaja en torno a cuatro ejes estratégicos: integridad y transparencia en el sector público, integridad y transparencia en el sector privado, difusión y formación, y articulación federal con provincias, municipios y otros organismos e instituciones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
GLOSARIO	7
PRIMERA PARTE – ASPECTOS PRÁCTICOS	13
I. Pautas para el diseño de un Programa de Integridad	14
I.1. Apoyo de las máximas autoridades de la jurisdicción u organismo	14
I.2. Diagnóstico inicial	15
I.2.1. Análisis de contexto institucional	15
I.2.2. Análisis de situación y clima de integridad y transparencia	16
I.2.3. Indicadores y métricas para el diagnóstico inicial	19
I.3. Análisis y gestión de riesgos	21
I.3.1. Planificación de la evaluación de riesgos	22
I.3.2. Identificación de riesgos	24
I.3.3. Análisis de la efectividad de los controles	26
I.3.4. Elaboración de un plan de mitigación	26
I.3.5. Mapa o matriz de riesgos	27
I.4. Elaboración del Programa	29
II. Aprobación del Programa	30
III. Implementación del Programa	30
IV. Monitoreo y Evaluación	32
IV.1. Pautas para un monitoreo efectivo	33
IV.2. Pautas para la evaluación del Programa de Integridad	37
IV.2.1. Metodología de la evaluación	37
IV.2.2. Aspectos a tener en cuenta al realizar la evaluación	40
SEGUNDA PARTE: COMPONENTES DE UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD	43
I. Aspectos generales	44
II. Contenido	44
II.1. Código de Ética	44

II.2. Acciones vinculadas a la transparencia efectiva	47
II.3. Herramientas para la detección y adecuada gestión de los conflictos de Intereses	49
II.4. Acciones para el adecuado cumplimiento del régimen de Declaraciones Juradas Patrimoniales Integrales y de Actividades	51
II.5. Acciones para el adecuado cumplimiento del régimen de obsequios a funcionarios públicos y de viajes financiados por terceros	52
II.6. Registro de Audiencias de Gestión de Intereses con Funcionarios Públicos	52
II.7. Acciones dirigidas a promover la integridad de las contrataciones públicas	53
II.8. Prever mecanismos de participación ciudadana e intra e interinstitucional	54
II.9. Mejora de procesos administrativos	56
II.10. Promoción de una cultura de la integridad	57
II.11. Gestión de consultas	58
II.12. Gestión de denuncias	59
II.13. Realización periódica de análisis de riesgos	60
II.14. Asignar a un área o persona específica de la jurisdicción u organismo, las las responsabilidades vinculadas a las políticas de integridad y transparencia	61
CONCLUSIONES	63
ANEXO: APÉNDICE NORMATIVO Y BIBLIOGRÁFICO	65

01

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Los Programas de Integridad establecen los principios, acciones y procedimientos destinados a promover la ética y la transparencia en una organización, así como a prevenir, detectar, minimizar el impacto y sancionar eventuales irregularidades o hechos de corrupción que se produzcan en su ámbito.

Esta guía práctica, impulsada por la OFICINA ANTICORRUPCIÓN, pretende ser una hoja de ruta para la elaboración y puesta en marcha de Programas de Integridad en el ámbito de jurisdicciones, organismos, entidades y empresas que integran el Sector Público Nacional¹ (en adelante “jurisdicciones u organismos”), acordes a los riesgos, características específicas y desafíos de cada uno de ellos.

Aquí se establecen los lineamientos y estándares que deben tenerse en cuenta con el objeto de, por una parte, preservar la unidad de criterio a nivel nacional en las políticas públicas implementadas en esta materia y, por la otra, asegurar su eficacia y su adecuación a las mejores prácticas de integridad y buen gobierno, facilitando su seguimiento, comparación y evaluación efectiva.

El presente documento parte de un enfoque metodológico que abarca desde la planificación hasta la evaluación, destacando la importancia del liderazgo institucional y el uso de evidencia para la toma de decisiones.

En su primera parte se ofrecen orientaciones para construir capacidades sostenibles que trasciendan gestiones y consoliden prácticas perdurables en el tiempo. En tal sentido, se destaca que su efectividad requerirá de mecanismos que permitan medir avances, detectar desvíos y generar mejoras continuas. El aprendizaje institucional, la apertura a la retroalimentación y la adaptación a los cambios del entorno normativo y social son condiciones indispensables para mantener la vigencia y relevancia del Programa en el tiempo.

¹ Se denomina Sector Público Nacional al sistema integrado por: a) la Administración Nacional, conformada por la Administración Central y los organismos descentralizados, comprendiendo en estos últimos a las Instituciones de Seguridad Social; b) las empresas y sociedades del Estado que abarca a las empresas del Estado, las sociedades del Estado, las sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, las sociedades de economía mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias; c) los entes públicos excluidos expresamente de la Administración Nacional, que abarca a cualquier organización estatal no empresarial, con autarquía financiera, personalidad jurídica y patrimonio propio, donde el Estado nacional tenga el control mayoritario del patrimonio o de la formación de las decisiones, incluyendo aquellas entidades públicas no estatales donde el Estado nacional tenga el control de las decisiones; y d) fondos fiduciarios integrados total o mayoritariamente con bienes y/o fondos del Estado nacional.

En la segunda, se detallan los componentes esenciales de un Programa de Integridad. Se abordan medidas vinculadas a la ética pública, la transparencia, la gestión de conflictos de interés, las declaraciones juradas, la integridad en las contrataciones, la participación ciudadana y la promoción de una cultura organizacional basada en valores. También se prevé la necesidad de contar con instancias para la gestión de denuncias y consultas, lo que permitirá reportar irregularidades, canalizar inquietudes y reforzar la confianza institucional. Estos elementos deben integrarse en un sistema articulado que permita prevenir, detectar y responder oportunamente a prácticas irregulares, favoreciendo una gestión más transparente y eficiente.

La construcción de esta Guía se ha efectuado en forma participada, mediante la articulación y el intercambio de ideas tanto con otros organismos públicos con competencia en materia de integridad, transparencia y control (como la AGENCIA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA y la SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN) como con la sociedad civil, en el marco del OBSERVATORIO DE POLÍTICAS DE INTEGRIDAD, donde se recibieron valiosos aportes que contribuyeron a enriquecer este documento y a dotarlo de una perspectiva que pone el foco no sólo en el proceso de diseño e implementación, sino también en su resultado e impacto.

Sin perjuicio de que ha sido concebida para su aplicación en el ámbito de los organismos públicos nacionales, siguiendo las recomendaciones internacionales en esta materia, se impulsará su difusión y apropiación también a nivel federal, a fin de realizar un aporte teórico y práctico a la implementación de políticas de integridad en los gobiernos provinciales y municipales.

A fin de facilitar la comprensión de este documento se ha incorporado un “Glosario de términos” y un “Apéndice normativo y bibliográfico”, que permitirá a los destinatarios interpretar sus disposiciones y ampliar su alcance sin necesidad de tener que acudir a la búsqueda de otros documentos.

02

GLOSARIO

GLOSARIO

Acceso a la información pública: Derecho a buscar, acceder, solicitar, recibir, copiar, analizar, reprocesar, reutilizar y redistribuir libremente la información bajo custodia de los sujetos obligados, con las únicas limitaciones y excepciones que establece la ley.²

Área de integridad: Unidad especializada de un organismo o jurisdicción responsable por la implementación y promoción de las normas y políticas de integridad.³

Buen gobierno: Gobierno que gestiona de manera eficiente, íntegra y transparente los recursos públicos, con el fin de promover el bienestar social, económico e institucional de la población.

Buenas prácticas: Conjunto de acciones, herramientas, métodos o procesos que han demostrado ser eficaces para promover y lograr los efectos deseados en materia de integridad y transparencia en la función pública.

Canal de denuncias: Plataforma que las jurisdicciones u organismos ponen a disposición para que las personas pueden informar sobre la sospecha u ocurrencia de irregularidades administrativas, faltas éticas o delitos de corrupción.

Canal de consulta: Plataforma que las jurisdicciones u organismos ponen a disposición para que las personas consulten sobre situaciones (propias o de terceros) o sobre la aplicación, alcance o interpretación de las reglas en materia de integridad y transparencia.

Código de ética o conducta: Documento que agrupa los valores, las reglas y las políticas de integridad aplicables a todos los miembros de una organización (y eventualmente a los terceros relacionados).

Conflicto de intereses: Situación objetiva que se configura cuando se produce o es previsible que se produzca una contraposición jurídicamente relevante entre el deber público y los intereses privados de un funcionario público. Es decir, éste tiene intereses personales que podrían influir sobre el desempeño de sus deberes y responsabilidades.

² Art. 2º, Ley 27.275.

³ OCDE, *Estudio sobre integridad en Argentina*, París, 2019, 37.

Conflicto de intereses actual: Situación en la que existe una concurrencia directa y efectiva entre los deberes y responsabilidades de un funcionario público y sus intereses privados (por ejemplo, el funcionario está realizando en el ámbito privado una actividad sobre la que tiene atribuciones en ejercicio de su cargo público). En tal caso, la persona tiene un interés particular en relación con un determinado juicio o discernimiento y se halla ya efectivamente en una situación en la que tiene que ofrecer este juicio.⁴

Conflicto de intereses potencial: Situación en la que la concurrencia de intereses se presenta de manera circunstancial, pues el funcionario tiene intereses particulares que podrían eventualmente causar un conflicto de intereses en el futuro. En el conflicto potencial, la persona tiene un interés particular que podría influir a la hora de emitir un juicio desde la posición o cargo que ocupa, pero todavía no se halla en una situación en la que deba ofrecer este discernimiento.⁵

Conflicto de intereses real: Situación de conflicto de intereses que se configura legalmente, ya sea en forma actual o potencial.

Conflicto de intereses aparente: Situación en donde no se presenta una contraposición real y objetiva de los intereses públicos y los particulares del funcionario, pero una persona imparcial e informada podría percibir razonablemente que sí la hay, afectándose la confianza de la ciudadanía en las instituciones.⁶

Cultura de integridad: Es el conjunto de valores, actitudes y comportamientos compartidos que adhieren a los principios éticos, la legalidad, la transparencia y la rendición de cuentas en una organización. Su consolidación depende tanto del compromiso de la alta dirección como de la coherencia entre los sistemas formales (normas, controles, procedimientos) y los informales (prácticas cotidianas, liderazgo, clima organizacional).

Datos abiertos y reutilizables: Datos públicos en formato digital, disponibles en línea, accesibles de forma libre y gratuita, sin restricciones legales ni técnicas, y publicados en formatos estructurados, abiertos y legibles por máquinas, que permiten su reutilización por cualquier persona.

Datos personales: Información de cualquier tipo referida a personas físicas o de existencia ideal determinadas o determinables.

Debida diligencia: Procesos destinados a comprobar la integridad, la trayectoria y los riesgos de terceros (contratistas y subcontratistas, proveedores, asesores, consultores, adjudicatarios y otros actores), en el momento de iniciar la relación contractual o administrativa y durante la misma.⁷

4 Baena García, Antoni et al, "La gestión de los conflictos de intereses en el Sector Público de Cataluña", Oficina Antifrau de Catalunya, 2016, 34.

5 Baena García, 34

6 Larocca, Ana C., "Los conflictos de intereses aparentes en el Estado Constitucional de Derecho", Revista RAP Editores (489), Buenos Aires, 2019, 49.

7 Glosario RITE

Evaluación: Proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de información para emitir un juicio y tomar decisiones en función de criterios previamente establecidos. Es una forma de valorar algo (proyecto, programa, proceso, aprendizaje, etc.) de acuerdo a criterios específicos, con el objetivo de mejorar o tomar decisiones informadas.

Declaración Jurada Patrimonial Integral: Declaración Jurada prevista en el Capítulo III de la Ley 25.188, en la que el funcionario público obligado detalla su situación patrimonial y la de su cónyuge, conviviente e hijos menores, en el país o en el extranjero, al iniciar su cargo, anualmente y luego de su cese en la función pública.

Declaración Jurada de Actividades Anteriores y Posteriores al Ejercicio de la Función Pública (MAPPAP): Declaración Jurada prevista en el artículo 12 de la Ley 25.188 y en la Resolución OA 7/2022, en la que el funcionario público obligado detalla sus antecedentes laborales y profesionales, sus labores concomitantes y las actividades que desarrolle luego de su cese en la función pública.

Dilemas éticos: Situación en la que una persona debe tomar una decisión entre dos o más alternativas que involucran valores o principios éticos en conflicto, de modo que elegir una opción implica necesariamente sacrificar otra.

Enlace de integridad: Funcionario de una jurisdicción u organismo a quien la autoridad le asignó formalmente la labor de implementar estrategias de sensibilización y capacitación en temas de transparencia, ética y lucha contra la corrupción, realizar el seguimiento de aquellos asuntos que le sean remitidos por la OA, promover el cumplimiento de las obligaciones y recomendaciones internacionales en materia de lucha contra la corrupción y reportar sobre su nivel de avance.⁸

Gestión / evaluación de riesgos de integridad: Proceso a través del cual se identifican y evalúan los riesgos para la integridad de una organización (fraude, corrupción u otras irregularidades) y se desarrollan medidas para prevenirlos o minimizar sus consecuencias.

Gestión de intereses: Toda actividad desarrollada —en modalidad de audiencia— por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, por sí o en representación de terceros —con o sin fines de lucro— cuyo objeto consista en influir en el ejercicio de cualquiera de las funciones y/o decisiones de los organismos, entidades, empresas, sociedades, dependencias y de todo otro ente que funcione bajo la jurisdicción del Poder Ejecutivo Nacional.⁹

Indicador: Instrumento que provee información mensurable, empírica, de un fenómeno. Usualmente, se trata de una medida resumida, simplificada de un fenómeno más complejo.

⁸ Decreto 650/2019.

⁹ Art. 2, Anexo III, Decreto 1172/03.

Indicador de producto: Medida que brinda información acerca de la implementación de las actividades previstas por un programa y da cuenta de la oferta de bienes y servicios brindados por éste.

Indicador de resultado: Medida que registra el grado de cumplimiento de los objetivos específicos de un Programa y sus contribuciones a modificar las situaciones que le dieron origen.

Indicador de impacto: Conjunto de métricas que evalúan los cambios a largo plazo generados por un programa.

Información pública: Toda información que generen, obtengan, transformen, controlen o custodien los sujetos obligados.¹⁰

Mapa de riesgo: Matriz en la que se identifican, organizan, jerarquizan y evalúan los riesgos de una organización, determinándose su probabilidad de ocurrencia, de impacto y las medidas destinadas a su mitigación.

Monitoreo: Seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política, programa o proyecto. Es un instrumento, de gestión y de política, que permite revisar en forma periódica los aspectos sustantivos de las políticas públicas.¹¹

Organización: Persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos.¹²

Participación ciudadana: Mecanismos, formas o estrategias que tiene el Estado para incorporar opiniones y preferencias de la ciudadanía y así tomar mejores decisiones de política pública.¹³

Normas ISO (*International Organization for Standardization*): Estándares internacionales que establecen requisitos para la gestión de la calidad, la gestión ambiental, la seguridad de la información, entre otros aspectos. Son desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y tienen como objetivo asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de productos, servicios y sistemas.¹⁴

10 Ley 27.275.

11 Aquilino, N., Arena, E., Bode, M. y Scolari, J. "Guía N° 2: Monitoreo y evaluación, Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?", CIPPEC, Buenos Aires, 2019.

12 ISO 37001:2016. Sistemas de gestión antisoborno.

13 Portal de Transparencia de la Agencia de Acceso a la Información Pública. "Participación", <https://portal.transparencia.gob.ar/participacion>, disponible en internet el 20-8-2025.

14 IRAM-ISO. "Qué son las normas", <https://www.iram.org.ar/normalizacion/que-son-las-normas/>, disponible en internet el 20-8-2025.

Plan de mitigación: Se refiere al conjunto organizado de acciones y actividades que reducen o eliminan el impacto negativo de peligros o eventos indeseables.¹⁵

Programa de Integridad: Conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir y detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos.¹⁶

Rendición de cuentas: Proceso mediante el cual los funcionarios públicos, instituciones o entidades deben informar, justificar y asumir la responsabilidad por sus actos ante la ciudadanía, los órganos de control u otras instancias competentes.

Riesgo: Es todo hecho contingente que podría impactar en los objetivos organizacionales (AAEC). El **riesgo para la integridad** refiere a la posibilidad de que un comportamiento o evento pueda comprometer los principios, normas y valores éticos relacionados con el ejercicio de la función pública en una organización.

Riesgo inherente: Es el riesgo natural al que se enfrenta la jurisdicción u organismo, en ausencia de acciones específicas para mitigar el impacto o la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos.

Riesgo residual: Es aquel riesgo que persiste luego de aplicado un control o medidas de mitigación.

Transparencia activa: Es la información publicada en los sitios web de organismos públicos, sobre los resultados de su gestión, en cumplimiento del art. 32 de la Ley 27.275.¹⁷

Transparencia proactiva: Es toda aquella información que los sujetos obligados divulgan de manera voluntaria, más allá de las obligaciones que estipula la normativa vigente.¹⁸

¹⁵ OCDE, Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable, París, 2018, <https://doi.org/10.1787/14922561-es>, disponible en internet el 20-8-2025.

¹⁶ Ley 27.401

¹⁷ Anexo I a la Resolución AAIP 77/2024.

¹⁸ Anexo I a la Resolución AAIP 77/2024.

03

**PRIMERA PARTE:
ASPECTOS PRÁCTICOS**

I. PAUTAS PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD

Todo Programa de Integridad debe partir de la evaluación de los riesgos específicos de la jurisdicción u organismo, tomar en cuenta su contexto institucional, su dimensión, funciones específicas y particularidades internas y tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios y dinámicas de la organización.

Para ello es necesario la realización de un diagnóstico integral inicial, seguido por el diseño del Programa, la definición de un procedimiento de implementación y el establecimiento de mecanismos de monitoreo. Culmina con un balance y evaluación periódica de sus resultados e impacto.

En este proceso debe destacarse el rol del Área de Integridad y/o del Enlace de Integridad (figura creada por el Decreto 650/2019). Ello en tanto, conforme la citada normativa, estos tienen a su cargo “implementar estrategias de sensibilización y capacitación en temas de transparencia, ética y lucha contra la corrupción, realizando, en el ámbito de su competencia el seguimiento de aquellos asuntos que le sean remitidos por la Oficina Anticorrupción”, y “promover, en el ámbito de su competencia, el cumplimiento de las obligaciones y recomendaciones internacionales en la materia”.

I.1. APOYO DE LAS MÁXIMAS AUTORIDADES DE LA JURISDICCIÓN U ORGANISMO

Una implementación efectiva demandará, además, partir del apoyo de las máximas autoridades de la jurisdicción u organismo. Se trata del “tono de la alta dirección”, concepto que proviene del *compliance* empresarial, pero que aplica indiscutiblemente también a las políticas de integridad del sector público.

Al respecto se ha señalado que “... más allá de los numerosos estudios que lo avalan, las conductas éticas y honestas pueden claramente ser mejoradas en las organizaciones cuando sus líderes consistentemente promueven, apoyan y viven esos comportamientos. No hay dudas sobre que la Dirección y la Alta Gerencia establecen el *Tone from the Top* en sus organizaciones, en igual sentido, los equipos gerenciales en todos los niveles son críticos para reforzar las conductas positivas y siendo excelentes modelos de las conductas de sus empleados. Liderando con el ejemplo en una manera

positiva será siempre la forma más efectiva de asegurar que el *Tone from the Top* se traduzca en una cultura ética y transparente.”¹⁹

En dicha línea, se sugiere que la máxima autoridad de la jurisdicción u organismo apoye institucionalmente el inicio del proceso de elaboración del Programa, respaldo que debería reflejarse, además, en una comunicación oficial que acompañe la oportuna difusión del documento aprobado.

Ello no implica subestimar la importancia del compromiso de los funcionarios de jerarquía intermedia. Los equipos gerenciales o de gestión, en todos los niveles, son críticos para reforzar las conductas positivas en los funcionarios.

I.2. DIAGNÓSTICO INICIAL

La fase de diagnóstico constituye un pilar esencial de los Programas de Integridad. Involucra un proceso de identificación y análisis de riesgos, desafíos, vulnerabilidades y potenciales áreas de mejora dentro de la jurisdicción u organismo. Es importante establecer una jerarquía entre estos elementos para priorizar eficazmente las intervenciones.

Este diagnóstico debe incluir un examen de todos los factores relevantes a fin de facilitar la comprensión del contexto institucional, las características y peculiaridades de la jurisdicción u organismo y los riesgos para la integridad de sus procesos, atendiendo a sus funciones y responsabilidades.

Para llevar a cabo este análisis, se pueden emplear diversos métodos:

I.2.1. Análisis de contexto institucional

Comprender las características fundamentales de la organización es vital para entender el entorno en el que se diseñará y ejecutará el Programa de Integridad. Este conocimiento permitirá delimitar los problemas que se van a abordar, establecer objetivos alcanzables, diseñar herramientas de intervención efectivas y anticipar posibles contingencias y obstáculos.

¹⁹ Regner, Gustavo G, "Tone-at-the-top: el apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia, en "Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria", Ed. Thomson Reuters La Ley, 2018, p.214.

A continuación, se sugiere caracterizar los siguientes aspectos de la jurisdicción u organismo:

- misión, funciones y responsabilidades asignadas;
- ámbito de actuación y alcance geográfico/territorial;
- marco normativo que regula sus competencias, procesos, actividades y operaciones;
- organigrama, cargos y atribuciones;
- dimensión y presupuesto de la organización;
- dotación de recursos humanos, régimen jurídico y modalidad de contratación de su personal;
- régimen disciplinario aplicable en su ámbito;
- procedimientos internos de gestión y control;
- tipología y complejidad de las acciones llevadas a cabo;
- sistemas de compras y contrataciones de bienes y servicios;
- políticas públicas, programas y proyectos implementados;
- planes operativos y/o planes estratégicos institucionales;
- demografía y características de la población objetivo de sus políticas públicas;
- políticas de relacionamiento con terceras partes (relaciones e interacciones con actores sociales, incluyendo el sector privado empresarial y la sociedad civil y sus organizaciones);
- coordinación y colaboración con otras jurisdicciones y organismos públicos;
- políticas de integridad y transparencia vigentes; existencia de áreas específicas con atribuciones en esta materia.

I.2.2. Análisis de situación y clima de integridad y transparencia

Este análisis permite evaluar las políticas ya implementadas en materia de integridad y transparencia, su estado actual y la percepción que tienen al respecto los funcionarios de la jurisdicción u organismo y los terceros relacionados.

Al fusionar el estudio de factores objetivos y subjetivos, se logra configurar un panorama sobre la ética de la organización e identificar patrones y áreas de preocupación en torno a esta problemática.

Ello posibilitará no sólo identificar los riesgos concretos y específicos de la entidad, sino también obtener información valiosa sobre los dilemas éticos frecuentes, el nivel de conocimiento sobre las pautas de comportamiento ético, la reputación y confianza institucional que genera, la resistencia cultural al cambio de sus agentes, etc.

Para llevar a cabo este análisis, se sugiere emplear las siguientes metodologías -según corresponda de acuerdo a las características del organismo-:

- **Talleres:** Organización de actividades sincrónicas de intercambio y debate, con la participación de distintos referentes (internos o externos) alcanzados por las políticas de la jurisdicción u organismo.
- **Encuestas:** Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de personas alcanzadas por las políticas de la jurisdicción u organismo. Pueden realizarse por medios digitales y/o de manera anónima, a fin de asegurar la autenticidad de las respuestas brindadas.
- **Entrevistas (individuales o grupales):** diálogo e intercambio de impresiones con funcionarios con responsabilidades de conducción de distintas áreas de la organización y/o con terceros con los que esta interactúa o sobre los que incide (beneficiarios de las políticas públicas, cámaras profesionales, proveedores, contratistas, actores asociados y/o ciudadanía en general), acerca de los riesgos inherentes a sus funciones y la percepción que estos poseen sobre la integridad y la transparencia de la jurisdicción u organismo, los cambios que implementarían a fin de generar una cultura de integridad en la organización, etc.
- **Análisis de auditorías e informes de control:** relevamiento de las auditorías realizadas por las Unidades de Auditoría Interna (UAI), la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y/o la Auditoría General de la Nación (AGN) y/o de los informes emitidos por otros organismos de control interno o externo, a fin de ponderar las observaciones que se hayan formulado acerca de la observancia de normas y procesos o bien sobre el cumplimiento y/o la efectividad de las políticas de integridad.
- **Evaluación en materia de transparencia y protección de datos personales:** Resultados obtenidos en las evaluaciones efectuadas por la AAIP ([índice de transparencia activa](#)), cumplimiento en materia de acceso a la información pública (pedidos de acceso a la información respondidos y pendientes, cumplimiento de los plazos legales, reclamos formulados ante la AAIP, etc.), relevamiento de las políticas de seguridad de la información y análisis de su eficacia, etc.

- **Análisis de otros datos administrativos:** Examen de datos sobre sumarios iniciados y finalizados, consultas realizadas, denuncias recibidas, nivel de cumplimiento de los regímenes de declaraciones juradas de los funcionarios²⁰; regalos registrados en el Registro de Obsequios a Funcionarios Públicos²¹; cantidad de capacitaciones en materia de integridad y transparencia que se hayan brindado en el organismo y/o funcionarios capacitados; revisión de memorias y/o informes de gestión institucionales disponibles.
- **Relevamiento sobre contrataciones:** Análisis de información relativa a contrataciones por tipo y monto en los últimos ejercicios, procedimientos anulados y/o suspendidos, impugnaciones y recursos presentados, cantidad de declaraciones juradas de intereses (Decreto 202/17²²) positivas presentadas, resultados de evaluaciones realizadas (por ejemplo, MAPS²³) que provean información sobre brechas y oportunidades de mejora y constituyan una hoja de ruta para mitigar los riesgos de corrupción, etc.
- **Relevamiento de causas judiciales:** Registro de causas penales contra funcionarios de la jurisdicción por casos de corrupción.
- **Análisis de reputación del organismo:** Relevamiento de información publicada en medios periodísticos, en sitios oficiales y/o en redes sociales relativa al organismo o jurisdicción sobre cuestiones vinculadas a integridad, transparencia y corrupción.
- **Asesoría externa:** Asistencia de entidades externas como ONGs, fundaciones, universidades y especialistas, para enriquecer el análisis con perspectivas independientes y especializadas.

20 En este punto se alude al: a) Régimen de Declaraciones Juradas Patrimoniales Integrales (previsto en el Capítulo III de la Ley 25.188), conforme el cual los funcionarios públicos obligados deben declarar su situación patrimonial, la de su cónyuge, conviviente y la de sus hijos menores, en el país o en el extranjero, al iniciar su cargo, anualmente y luego de su cese en la función pública; y b) Sistema de Monitoreo de Actividades Públicas y Privadas Anteriores y Posteriores al Ejercicio de la Función Pública (MAPPAP) (previsto en el artículo 12 de la Ley 25.188 y en la Resolución OA 7/2022), conforme el cual los funcionarios públicos con rango igual o superior a Subsecretario deben declarar sus antecedentes laborales y profesionales, sus labores concomitantes y las actividades que desarrollen luego de su cese en la función pública. Para obtener más información, puede acceder al siguiente enlace: <https://www.argentina.gob.ar/anticorruptcion/consultar-declaraciones-juradas-de-funcionarios-publicos>.

21 En los Registros de Obsequios a Funcionarios Públicos y de Viajes Financiados por Terceros, creados por Decreto 1179/2016 en el ámbito de la OA, los funcionarios informan los obsequios recibidos y los viajes a los cuales han sido invitados, a fin de posibilitar el control de la autoridad de aplicación y de la ciudadanía en general respecto de su posibilidad de aceptación y su eventual incorporación al patrimonio del Estado Nacional. Para obtener más información, puede acceder al siguiente enlace: <https://www.argentina.gob.ar/anticorruptcion/prevencion/regimen-de-obsequios/registro>

22 El Decreto 202/17 prevé la suscripción de una Declaración Jurada de Intereses por parte de toda persona que se presente en un procedimiento de contratación pública o de otorgamiento de una licencia, permiso, autorización, habilitación o derecho real sobre un bien de dominio del Estado, en el ámbito del Sector Público Nacional. Allí deberá consignar los vínculos de interés que posea con altas autoridades o con funcionarios con atribuciones en los respectivos procedimientos. Se trata de una herramienta de control de los conflictos de intereses en tales procedimientos. Para obtener más información, puede acceder al siguiente enlace: <https://www.argentina.gob.ar/anticorruptcion/prevencion/decretos-intereses/202-17>

23 La Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Contratación Pública (MAPS) es una norma internacional y la herramienta universal para evaluar cualquier sistema de contratación pública en cualquier parte del mundo. Para obtener información ingresar en: <https://www.mapsinitiative.org/es.html>

I.2.3. Indicadores y métricas para el diagnóstico inicial

Definir indicadores claros y cuantificables permitirá una evaluación sistemática y objetiva del Programa de Integridad. La transparencia y la trazabilidad deben ser ejes transversales en todo el proceso.

Con la información obtenida en la etapa de diagnóstico, se podrá elaborar una **línea de base** a fin de medir la evolución y eficacia de las políticas que se implementen, con algunos datos claves.

A continuación se detallan –a modo de ejemplo- indicadores o métricas para identificar riesgos, debilidades y puntos críticos en materia de integridad institucional.

Marco normativo y antecedentes institucionales

Indicador	Métrica	Ejemplo práctico	Semáforo
Existencia y actualización del marco normativo de ética pública	¿Se cuenta con un Código de Ética actualizado en los últimos 5 años? (Sí/No)	El organismo X tiene un Código de Ética desde 2003 sin revisiones → necesidad de actualización	
Registro de denuncias por faltas éticas o hechos de corrupción	Nº de denuncias por año en los últimos 5 años / Total de empleados	15 denuncias en una oficina con 100 empleados (15%) → señal de alerta	

Conflictos de interés

Indicador	Métrica	Ejemplo práctico	Semáforo
Declaraciones juradas patrimoniales integrales	% de funcionarios obligados que presentan declaraciones completas y en plazo	82% presentan en plazo → necesidad de mejora	
Declaraciones juradas de actividades anteriores y posteriores a la función pública (MAPPAP)	% de cargos estratégicos ocupados por personas con antecedentes profesionales en el sector sobre el cual tienen atribuciones	60% de directores provienen del sector privado relacionado → necesidad de mayor control	

Mecanismos de transparencia y participación

Indicador	Métrica	Ejemplo práctico	Semáforo
Accesibilidad y actualización de la información pública	Puntaje en el índice de Transparencia Activa elaborado por la Agencia de Acceso a la Información Pública	Puntaje menor a 70 → necesidad de fortalecer la transparencia	

Capacitación y cultura organizacional

Indicador	Métrica	Ejemplo práctico	Semáforo
Participación en actividades de capacitación ética	% de empleados capacitados en integridad por año	85% del personal de compras recibió formación → buen nivel	
Evaluación de cultura ética organizacional	Encuesta de percepción de los empleados (escala de 1 a 5)	2.5 / 5 en percepción del cumplimiento ético por superiores → señal de alerta	

Integridad en procesos críticos

Indicador	Métrica	Ejemplo práctico	Semáforo
Integridad en contrataciones públicas	% de contrataciones con Declaraciones Juradas de Interés (Decreto 202/17) positivas	50% con declaraciones positivas → necesidad de mayor control	
Auditorías internas y externas realizadas	Nº de auditorías por año / cantidad de áreas operativas	1 auditoría para 20 áreas. Cobertura del 5% → señal de alerta	

Acciones de remediación

Indicador	Métrica	Ejemplo práctico	Semáforo
Acciones correctivas implementadas post-auditoría	% de recomendaciones en materia de integridad auditadas con seguimiento efectivo	50% de recomendaciones implementadas → señal de alerta	

1.3. ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGOS

En toda organización pública pueden ocurrir hechos o situaciones que afecten su normal funcionamiento, que impliquen incumplimientos normativos contrarios a sus principios y valores, o que perjudiquen el interés general de una u otra manera.

El diseño de un Programa de Integridad adecuado debe partir de una correcta evaluación de las vulnerabilidades y riesgos para la ética y transparencia de la jurisdicción u organismo, determinar su grado de impacto tanto sobre la eficiencia y eficacia de los procedimientos como sobre la reputación de la organización administrativa e identificar las medidas, procedimientos y recursos necesarios para mitigarlos.

Si bien las jurisdicciones u organismos pueden tener riesgos similares, cada uno de ellos posee características particulares que ameritan una implementación diferenciada. De allí la importancia del diagnóstico previo al diseño del Programa.

La **gestión de riesgos** es el proceso a través del cual se identifican y evalúan los riesgos asociados a la integridad y a la transparencia dentro de la organización y se les asocia mecanismos eficaces de gestión.

Esta gestión debe apuntar a:

- gestionar eficazmente tales riesgos;
- alinear las prácticas de la organización con las prioridades estratégicas;
- fortalecer la confianza en la probidad de los procedimientos;
- fomentar el compromiso de todos los miembros de la organización;
- optimizar la asignación de recursos en materia de ética y transparencia;
- controlar los costos de cumplimiento y maximizar la eficiencia operativa.

El proceso consta de 5 etapas:



I.3.1. Planificación de la evaluación de riesgos

Preliminarmente corresponde definir el marco y la metodología para la evaluación de riesgos.

Esta fase debe considerar los factores internos y externos que inciden en la organización, la zona de influencia y las personas involucradas a fin de determinar las áreas o individuos de mayor exposición o vulnerabilidad, estableciendo así el alcance y el enfoque más adecuado para la identificación de escenarios de riesgo.

Las técnicas habituales para obtener información que permita evaluar los riesgos de la organización fueron reseñadas en el punto I.2.2 de esta Guía.

En la etapa de diseño, el área que impulsa la elaboración del Programa de Integridad debe hacerse una serie de preguntas clave, que le ayudarán a planificar de manera estructurada cómo llevar adelante el análisis y gestión de riesgos. A continuación, se ofrecen algunos ejemplos, a modo de guía.

¿Cuál será el alcance del análisis?

- ¿Evaluaré toda la organización o sólo algunas áreas clave?
- ¿Incluiré relaciones con terceros (contratistas, proveedores, intermediarios)?
- ¿Tendré en cuenta factores externos como el entorno normativo, político o cultural?

¿Qué metodología voy a usar para identificar y valorar riesgos?

- ¿Voy a usar una matriz de impacto/probabilidad?
- ¿Aplicaré herramientas cualitativas, cuantitativas o mixtas?

¿A quiénes voy a convocar?

- ¿Qué áreas tienen procesos críticos y deben participar?
- ¿Cómo garantizaré la participación de todas las personas convocadas? Algunas técnicas posibles para utilizar son entrevistas, encuestas anónimas, talleres que faciliten el involucramiento y que todas las voces sean escuchadas.
- ¿Quién será responsable de validar y aprobar el análisis final?

¿Cómo voy a identificar los riesgos específicos de integridad?

- ¿Qué señales debo observar? (Por ejemplo: discrecionalidad, falta de transparencia, ausencia de controles)
- ¿Qué documentos e información es importante revisar? (auditorías, denuncias internas, informes de evaluación, actuaciones vinculadas a conflictos de interés, noticias periodísticas, pedidos de acceso a la información recibidos, etc.). ¿Tengo acceso a reportes de auditoría, denuncias internas, evaluaciones previas?
- ¿Qué preguntas clave debo hacer sobre cada proceso?

¿Cómo evaluaré la probabilidad e impacto de cada riesgo?

- ¿Qué criterios usaré para establecer cuándo un riesgo es denominado "alto", "medio" o "bajo"?
- ¿Cómo consideraré el impacto reputacional?
- ¿Cómo evaluaré la efectividad de los controles existentes?

¿Cómo voy a documentar y actualizar los riesgos?

- ¿Cuál será el instrumento para registrar los riesgos identificados?
- ¿Cada cuánto revisaré los riesgos y su evolución?
- ¿Cómo aseguraré que este análisis se integre en la toma de decisiones?

¿Cómo voy a asegurar la confidencialidad e integridad del proceso?

- ¿Cómo protegeré la información recabada?
- ¿Cómo gestionaré los posibles conflictos de intereses en quienes participan?

¿Qué uso le voy a dar a los resultados?

- ¿Los riesgos identificados serán la base para políticas, capacitaciones y/o nuevos controles?
- ¿El análisis alimentará un plan de acción concreto?
- ¿Cómo reportaré y comunicaré los hallazgos (y a quién)?

I.3.2. Identificación de riesgos

Una vez definido el marco y la metodología de la evaluación, corresponde identificar los riesgos para la integridad de la organización. En dicho marco, debe prestarse especial atención a ciertos factores, tales como la complejidad y burocratización de los procesos, los ámbitos y mecanismos de interacción con el sector privado, etc.

Ello permitirá detectar los *riesgos inherentes*, que son aquellos a los que se enfrenta la jurisdicción u organismo público en ausencia de acciones específicas por parte de la Dirección, para mitigar el impacto o la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos.

Los riesgos de integridad que se identifican dependen de las particularidades del organismo público. Algunos ejemplos que pueden surgir durante el proceso de identificación son:

- Manipulación de pliegos o requisitos en las especificaciones técnicas para favorecer a un proveedor.
- Direccionamiento en los dictámenes de la Comisión Evaluadora de Ofertas.
- Compras directas injustificadas.
- Nepotismo o amiguismo en nombramientos de personal en el organismo.
- Obsequios o viajes ofrecidos a funcionarios de la organización por parte de fuentes prohibidas o sin el debido registro.
- Audiencias con partes interesadas sin registro.
- Uso indebido de los bienes públicos (ej. Caja chica, uso particular de los autos oficiales, empleo particular de los insumos de trabajo, etc).
- Desvío de fondos públicos para destinos distintos a aquellos para los cuales están destinados.
- Tráfico de influencias.
- Inspecciones indebidamente omitidas o falseadas.

Esta etapa es importante para establecer criterios de medición, ya sean cualitativos o cuantitativos.

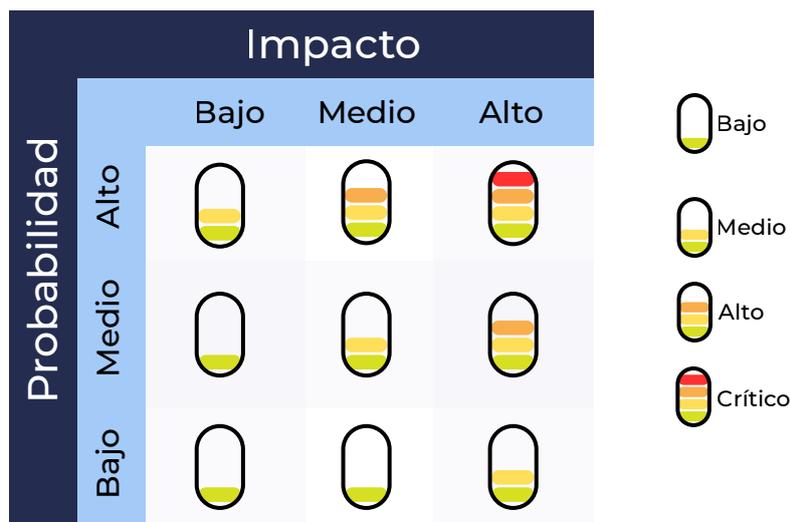
Los **criterios cualitativos** permiten valorar los riesgos en términos descriptivos, por ejemplo, utilizando escalas como bajo, medio o alto. Este enfoque es útil especialmente cuando no se cuenta con datos históricos o cuantificables, y se basa en la experiencia de expertos, el análisis de procesos y la percepción institucional. Por ejemplo, un riesgo con baja probabilidad, pero alto impacto reputacional, puede ser clasificado como crítico.

Por otro lado, los **criterios cuantitativos** ofrecen una evaluación más objetiva mediante el uso de métricas numéricas, indicadores de desempeño, estadísticas históricas o modelos probabilísticos. Esto permite asignar valores específicos a cada riesgo, facilitando su comparación y jerarquización.

La medición adecuada de los riesgos es esencial para priorizar acciones, asignar recursos y definir estrategias de mitigación efectivas. Para ello, es necesario establecer dimensiones claras de análisis que incluyan al menos dos variables fundamentales:

- la probabilidad de ocurrencia
- el impacto potencial del riesgo.

Identificados los riesgos, es aconsejable desarrollar una matriz, puntuando cada evento según una escala definida y calculando un valor de riesgo inherente (ver al respecto el punto I.3.5.).



Por último, los criterios de medición deben ser consistentes, replicables y estar claramente documentados, de modo que puedan ser revisados periódicamente y ajustados a medida que evoluciona el contexto institucional o cambian los procesos internos.

I.3.3. Análisis de la efectividad de los controles

Se evaluará si los riesgos identificados en el punto anterior tienen actualmente algún control asociado que permita mitigarlos y, por lo tanto, incidir en su posterior jerarquización.

Existen principalmente dos tipos de controles:

- **Controles a nivel de entidad:** Funcionan como un marco de control general y contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional en materia de ética y transparencia. Incluyen la estructura de gobierno, el modelo de operación, códigos de conducta, estándares y procedimientos relacionados con la ética y el cumplimiento, programas de capacitación, canales de comunicación y denuncia, así como programas de monitoreo y auditoría.
- **Controles Específicos:** Estos están diseñados para manejar riesgos específicos y pueden incluir procedimientos de debida diligencia, regímenes de declaraciones juradas de intereses y/o mecanismos de aprobación y revisión.

A partir de allí, corresponde analizar la eficacia de tales controles para establecer los *riesgos residuales* que finalmente deberán ser abordados y gestionados. Se entiende como *riesgo residual* a aquel que persiste incluso después de la implementación de controles.

En suma, el objetivo principal de esta instancia consiste en evaluar la vulnerabilidad de la organización en el contexto actual y su capacidad para manejar y responder a los riesgos de cumplimiento.

I.3.4. Elaboración de un plan de mitigación

Concluido el análisis previo, se establecen las bases para formular una estrategia de respuesta adaptada a los diversos escenarios identificados que incluya medidas específicas para abordar los riesgos considerados como prioritarios.

Es posible que la organización decida no reaccionar (o no pueda reaccionar) a todas las vulnerabilidades que ha detectado. Por ello en esta instancia deberá decidir si va a aceptar, transferir, evitar o mitigar cada riesgo detectado.

El mapa desarrollado en el punto siguiente, incluye algunos ejemplos de riesgos para la integridad en un organismo público, junto con las decisiones y controles sugeridos para cada uno de ellos.

I.3.5. Mapa o matriz de riesgos

A partir de los resultados de la evaluación anterior y los riesgos identificados, se puede desarrollar una matriz que facilita su comprensión y que refleja la probabilidad de ocurrencia y su potencial impacto (reputacional, económico, etc.), facilitando su jerarquización (altos, medios y bajos) y visualización.

En la siguiente imagen puede verse, a modo de ejemplo, una matriz de riesgos que refleja los contenidos antes señalados.

- Bloque 1 - Datos generales: Área / Riesgo / Descripción
- Bloque 2 -Evaluación: Probabilidad / Impacto / Mapa Riesgo Inherente/ Nivel de Riesgo
- Bloque 3 - Controles y acciones: Decisión / Controles existentes / Propuestos
- Bloque 4 - Responsable y plazo

Área / Proceso	Riesgo Identificado	Descripción	ANÁLISIS DE RIESGO CUANTITATIVO					PLAN DE RESPUESTA AL RIESGO				Responsable del Cumplimiento (PO)	Plazo																																			
			P	I	Mapa Riesgo Inherente		Nivel de Riesgo	Decisión	Controles existentes	Control Propuestos / Mejoras																																						
Administración	Uso indebido de los bienes públicos.	Uso de autos oficiales para uso con fines particulares	MUY ALTO	ALTO	<table border="1"> <tr><td>MA</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>M</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>B</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MB</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>MB</td><td>B</td><td>M</td><td>A</td><td>MA</td></tr> </table>		MA						A						M						B						MB							MB	B	M	A	MA	20	Mitigar	Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> Control / reporte de ingreso / egreso de autos que forman parte de la flota del organismo. Rastreo satelital de la flota. Línea de denuncias anónima / protección de denunciante 		
MA																																																
A																																																
M																																																
B																																																
MB																																																
	MB	B	M	A	MA																																											
Administración	Dávidas a funcionarios públicos	Ofrecimiento y/o aceptación de dávida a un funcionario público en el tramite de despacho de mercadería para exportación.	ALTO	MUY ALTO	<table border="1"> <tr><td>MA</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>M</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>B</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MB</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>MB</td><td>B</td><td>M</td><td>A</td><td>MA</td></tr> </table>		MA						A						M						B						MB							MB	B	M	A	MA	20	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Política antisoborno clara y conocida por todas las partes Promover uso de canales oficiales de interacción. Línea de denuncias anónima / protección de denunciante Planes de capacitación en integridad. Control de registración de audiencias de gestión de intereses 			
MA																																																
A																																																
M																																																
B																																																
MB																																																
	MB	B	M	A	MA																																											
Compras	Direccionamiento en el proceso licitatorio	Manipulación de pliegos o requisitos en las especificaciones técnicas para favorecer a un proveedor	MEDIO	ALTO	<table border="1"> <tr><td>MA</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>A</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>M</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>B</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MB</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>MB</td><td>B</td><td>M</td><td>A</td><td>MA</td></tr> </table>		MA						A						M						B						MB							MB	B	M	A	MA	12	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración participada de pliegos (intercambio con potenciales proveedores antes de elaborar especificaciones técnicas). Uso obligatorio de Plataformas Electrónica de contrataciones. Control de cumplimiento Decreto 202/17 y de las herramientas allí grevistas. Implementación de planes de capacitación de integridad. Línea de denuncias anónima / protección de denunciante Transparencia en la etapa de cumplimiento del contrato. 			
MA																																																
A																																																
M																																																
B																																																
MB																																																
	MB	B	M	A	MA																																											

Probabilidad	MA					
	A					
	M				I	
	B					
	MB					
		MB	B	M	A	MA
		Impacto				

Indicaciones para completar la matriz:

- **Área / Proceso:** Especificar el sector o proceso donde se identifica el riesgo (ej.: Contrataciones, Recursos Humanos).
- **Riesgo Identificado:** Mencionar el riesgo detectado.
- **Descripción:** Detallar brevemente el riesgo detectado.
- **Probabilidad:** Evaluar la frecuencia con la que puede ocurrir (Muy Baja, Baja, Media, Alta o Muy Alta) y asociarle un puntaje, por ejemplo, de 1 a 5.
- **Impacto:** Evaluar la gravedad del efecto (Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto o Muy Alto) y asociarle un puntaje asociado, por ejemplo, de 1 a 5.
- **Nivel de Riesgo:** Resultado de combinar probabilidad e impacto (puede ser cualitativo o numérico).
- **Controles Existentes:** Listar las medidas que ya se aplican para mitigar el riesgo.
- **Decisión:** Determinación de la forma en que se va a abordar o no el riesgo (Evitar, Transferir, Mitigar y Aceptar).
- **Controles Propuestos / Mejoras:** Proponer nuevas acciones o fortalecer controles actuales.
- **Responsable:** Persona o área encargada de implementar controles o efectuar un seguimiento.
- **Plazo:** Fecha o período establecido para ejecutar las acciones propuestas.

I.4. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA

Una vez concluida la etapa de diagnóstico e identificación de riesgos, se deben volcar las propuestas en un documento que luego se someterá a aprobación de la máxima autoridad de la jurisdicción u organismo.

Todo Programa de Integridad debería incorporar:

a. Misiones y funciones de la jurisdicción u organismo, ámbito de actuación y marco normativo más relevante

Como se anticipó, el Programa de Integridad se enmarca en una jurisdicción u organismo determinado y responde a sus particularidades y objetivos estratégicos. Su inclusión brinda un marco general al Programa y permite que tanto sus agentes y funcionarios como los terceros con los que interactúa, conozcan claramente su objeto y ámbito de aplicación.

b. Alcance del Programa

Detallar sujetos alcanzados, tanto internos (funcionarios, cualquiera sea su rango, jerarquía y modo de acceso a la función pública), como externos (terceros relacionados con la jurisdicción u organismo: proveedores, contratistas, población destinataria, ciudadanía en general, en su relación con la jurisdicción u organismo).

c. Fundamentos, propósitos y objetivos

Expresar claramente cuáles son las razones subyacentes para su creación y qué se espera lograr con su implementación.

Estipular los objetivos generales y específicos e indicadores empíricos concretos para medir su cumplimiento, resultado e impacto.

d. Acciones y herramientas

Detallar las acciones, instrumentos, herramientas y actividades que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos generales y particulares propuestos.

e. Mecanismos de coordinación internos y externos

Integración con áreas internas de la jurisdicción u organismo, entidades públicas y actores clave como el sector privado, la sociedad civil, la ciudadanía y organismos internacionales.

f. Definición de un sistema de gobernanza del Programa

Identificar claramente las autoridades y/o funcionarios responsables de la interpretación, ejecución y supervisión del Programa y delimitar concretamente sus atribuciones.

g. Recursos y plazos

Evaluación de los recursos necesarios y disponibles y definición de los plazos de ejecución del Programa. Puede fijarse un cronograma que prevea su implementación por fases o etapas, cuando ello resulte conveniente o sea necesario por razones presupuestarias.

h. Mecanismos de monitoreo y evaluación

Estrategias para la revisión continua del Programa y ajustes basados en los resultados obtenidos. Resulta esencial establecer métricas claras de éxito. Deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales ("Métricas SMART" por sus siglas en inglés²⁴).

²⁴ SMART es una metodología para definir objetivos. Éstos deben ser Específicos (Specific), measurable (Medibles), alcanzables (Achievable), realistas (Realistic) y de duración limitada (Time-bound)

i. Plan de capacitación

Implementar un plan para la sensibilización, formación y entrenamiento continuo, obligatorio y segmentado por audiencias para todos los miembros de la organización, que asegure el conocimiento del contenido del Plan y las herramientas de gestión adecuadas.

El proceso de diseño del Programa de Integridad debe estar documentado e incorporado en un expediente electrónico para facilitar su revisión y trazabilidad.

II. APROBACIÓN DEL PROGRAMA

Una vez elaborado el documento, se sugiere dar intervención formal a las áreas de administración del organismo o jurisdicción. En particular, resultará valioso contar con los aportes del área de asuntos legales y/o recursos humanos y/o auditoría interna.

Concluido el circuito interno, si se estima necesario, podría enviarse el proyecto a la Oficina Anticorrupción para que lo revise y, de corresponder, formule observaciones y recomendaciones de ajuste.

Finalmente, la validación y aprobación del Programa de Integridad estará a cargo de la máxima autoridad del organismo o jurisdicción, quien deberá instruir al enlace o al área de integridad para lo difunda adecuadamente entre todos los funcionarios públicos (autoridades y empleados) y terceras partes.

III. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Tras su aprobación, el Programa de Integridad debe ponerse en marcha.

Es importante que la jurisdicción u organismo, a través del área que designe, ejerza una gobernanza efectiva sobre este proceso, asegurando que se lleve a cabo según lo planificado.

Esto implica:

a. Ejecución de acciones y actividades

Llevar a cabo de manera eficaz todas las acciones y actividades previamente propuestas, asegurando que se alineen con los objetivos establecidos en el Programa.

b. Implementación de herramientas e instrumentos

Desplegar las herramientas e instrumentos de gestión incluidos durante la fase de diseño, adaptándolos según las necesidades y evolución del entorno operativo.

c. Cumplimiento y ajuste de plazos

Monitorear de cerca los plazos establecidos para cada fase del Programa, realizando ajustes cuando sea necesario para mantenerlo en curso sin desviaciones significativas.

d. Desarrollo de conexiones y redes

Establecer y mantener redes de comunicación y colaboración tanto internas como con entidades externas, facilitando así la integración y el apoyo mutuo entre diferentes áreas y actores.

e. Gestión de recursos

Administrar los recursos asignados de manera eficiente, optimizando su uso para alcanzar los resultados deseados sin sobreextender las capacidades de la jurisdicción u organismo.

f. Monitoreo y elaboración de informes periódicos

Elaborar reportes periódicos que reflejen el desarrollo y los resultados del Programa, proporcionando una base para la evaluación y la rendición de cuentas.

En particular se requiere considerar los avances respecto de la línea de base definida de conformidad con lo establecido en el punto I.2.3. de este documento.

g. Registro y publicación de datos. Comunicación efectiva de progresos

Documentar meticulosamente todos los datos y avances del Programa, procurando su publicación regular para asegurar la transparencia durante todas sus fases.

Mantener una comunicación constante y efectiva al respecto, garantizando que todas las partes interesadas estén informadas y puedan contribuir o ajustar sus expectativas y colaboración.

IV. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Una eficaz gestión del Programa de Integridad, demanda que se monitoree su ejecución y se evalúen sus resultados e impacto.

Si bien ambas instancias implican recopilar información y efectuar un análisis de los avances logrados, tienen diferente enfoque, alcance y función. La distinción radica esencialmente en el “cómo”, “cuándo” y “para qué” de estos procesos.

Ello puede visualizarse con mayor claridad en la tabla que sigue.

	Monitoreo	Evaluación
Enfoque	Proceso	Resultados e Impacto
Momento	Durante la implementación	Durante la implementación, en instancias predeterminadas o cuando deba cambiarse el rumbo
Periodicidad	Continua o frecuente	Puntual
Propósito	Ajustar sobre la marcha	Tomar decisiones estratégicas
Responsable	Equipo de implementación	Puede requerir asistencia externa
Indicadores	Operativos, de proceso (por ejemplo: número de actividades realizadas, asistencia, tiempos)	De resultados o impacto (por ejemplo: cambios de conocimientos, efectos sostenibles, logro de objetivos)

En tal sentido, el monitoreo implica un seguimiento continuo y sistemático de las actividades de un proyecto o programa, con el fin de verificar que se estén cumpliendo conforme lo planificado. Un ejemplo de monitoreo es revisar qué cantidad de empleados se inscriben en las capacitaciones y cuántos de ellos aprueban los cuestionarios de comprobación de conocimientos.

En cambio, la evaluación supone un análisis más puntual y estratégico, para determinar la relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto de un proyecto (en este caso el Programa). El objetivo es medir resultados y extraer lecciones aprendidas para la toma de decisiones futuras. Siguiendo con el ejemplo anterior, uno de los objetivos de la evaluación podría ser concluir si los participantes mejoraron efectivamente sus competencias y si eso se tradujo en mejores resultados institucionales.

IV.1. PAUTAS PARA UN MONITOREO EFECTIVO

Para que el monitoreo sume valor al proceso de implementación, será importante conocer con precisión desde dónde se partió al poner en marcha el Programa de Integridad y medir los avances y eventuales desvíos respecto del cronograma que se haya fijado.

Este seguimiento no solo mejora la eficiencia y eficacia del Programa, sino que también fortalece la capacidad de la jurisdicción u organismo para responder de manera proactiva a cualquier desafío o necesidad de ajuste que surja durante su ejecución.

Como se anticipó, el monitoreo debe ser parte de un proceso sistemático y estructurado. Por ello es aconsejable definir con claridad:

a. ¿Quién tendrá a su cargo esta tarea?

Este seguimiento podrá realizarlo, por ejemplo, el Enlace de Integridad y/o el Área de Integridad, si el organismo cuenta con una unidad con esa competencia.

Además, el responsable podrá contar con la colaboración de organismos gubernamentales con competencia en integridad y transparencia, tales como la Oficina Anticorrupción, la Agencia de Acceso a la Información Pública o la Sindicatura General de la Nación.

La colaboración puede consistir en:

- Proporcionar información a la jurisdicción u organismo: estadísticas sobre el cumplimiento de la presentación de declaraciones juradas (Ley 25.188), cantidad de declaraciones juradas de interés positivas presentadas en contrataciones de la organización (Decreto 202/17), cantidad de obsequios registrados, denuncias recibidas (con adecuado resguardo de la reserva, cuando corresponda), índice de cumplimiento de las políticas de transparencia activa o acceso a la información, etc.
- Recibir soporte técnico, por ejemplo, para la construcción de indicadores y su utilización.

b. ¿Cuál será objeto del monitoreo?

Es necesario determinar con claridad qué es lo que se va a medir y qué indicadores se van a utilizar para constatar la evolución respecto de la línea de base definida de conformidad a lo establecido en el punto 1.2.3.

c. ¿Qué indicadores pueden utilizarse?

Los indicadores de monitoreo son predominantemente de proceso y podrán consistir en el cumplimiento de hitos (diseño de un aplicativo, aprobación de un protocolo, etc.); en cantidad o porcentaje de medidas implementadas; en tiempos de cumplimiento; en frecuencia de revisión o actualización; etc.

En el siguiente cuadro pueden visualizarse, a modo de ejemplo, algunos indicadores a los que puede acudirse en esta fase:

Eje Temático	Indicadores de Proceso (Monitoreo)
Cumplimiento de políticas y normativas	Aprobación de Programa de Integridad de la jurisdicción (hito)
	Porcentaje de funcionarios que conocen las políticas de integridad
	Participación de las autoridades en la difusión e implementación del Programa de Integridad
Formación y capacitación	Cantidad de capacitaciones realizadas
	Porcentaje de personal capacitado
	Frecuencia de realización de las capacitaciones
	Revisión / adecuación de las capacitaciones a los riesgos específicos de la jurisdicción
Implementación del Programa	Cantidad de acciones implementadas respecto de las altas autoridades
	Cantidad de acciones implementadas en la jurisdicción en general
	Cumplimiento del cronograma aprobado / desvíos
	Frecuencia de revisión / actualización de las acciones de integridad programadas
Gestión de denuncias y aplicación de sanciones	Existencia de canales formales de reporte de irregularidades, debidamente difundidos
	Protocolo de gestión de denuncias aprobado
	Tiempo promedio de resolución de denuncias
	Cantidad de denuncias tratadas / sanciones aplicadas
Cultura organizacional	Cantidad de acciones internas de promoción de valores éticos
	Inclusión de valores en documentos institucionales
	Cantidad de comunicaciones institucionales realizadas

d. ¿Cuál será la metodología que se empleará para recopilar la información relevante?

Una vez definido el objeto de monitoreo debe procederse a la obtención de información. Para ello es importante tener claro:

- Con qué frecuencia se va a realizar: si será mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo de la naturaleza del Programa y los recursos disponibles.
- Qué mecanismos se van a emplear para la obtención y registro de información: se puede establecer una combinación de herramientas cuantitativas (información estadística, encuestas) y cualitativas (entrevistas, grupos focales, análisis documental).
- Cómo se van a registrar los datos obtenidos: una alternativa es diseñar un cuadro o tabla de seguimiento, donde pueda dejarse constancia de las distintas mediciones y visualizarse rápidamente la evolución del Programa en distintas etapas.

e. ¿Qué se va a hacer con sus resultados?

La información recopilada permitirá examinar tendencias y patrones para identificar si el Programa está logrando su objetivo. Si, por ejemplo, las denuncias disminuyen o los conflictos de intereses en las contrataciones son gestionados adecuadamente.

El monitoreo debe permitir ajustes continuos, si los indicadores no demuestran avances relevantes en determinadas áreas. Por ejemplo: implementación de controles adicionales, rediseño de capacitaciones, estipulación de su obligatoriedad, etc.

f. Reportes y comunicación

Las actividades de monitoreo deben quedar registradas y ser comunicadas a las autoridades de la jurisdicción u organismo. Además, es importante promover la retroalimentación constante con los funcionarios, terceras partes y otros actores clave.

En conclusión, un monitoreo efectivo de un Programa de Integridad debe ser integral, sistemático y continuo, con un enfoque de transparencia, rendición de cuentas y de mejora continua.

IV.2. PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INTEGRIDAD

Una vez en marcha el Programa de Integridad, y tras el lapso establecido por la jurisdicción u organismo, se debe proceder a realizar un balance sobre su resultado e impacto.

Este análisis tiene como objetivo principal verificar si se han alcanzado los objetivos establecidos y efectuar las correcciones estratégicas necesarias para optimizar su eficiencia y eficacia.

IV.2.1 Metodología de la evaluación

La evaluación puede hacerse en diferentes momentos del ciclo del Programa:

- **Evaluación ex ante** (antes de su implementación): permite evaluar la lógica del Programa, sus objetivos y su alineación con las necesidades del organismo. Esta reflexión permite realizar mejoras en el diseño, antes de su ejecución.
- **Evaluación ex post** (después de su implementación o en un plazo razonable desde que ésta comenzó): es la evaluación que se enfoca en la efectividad del Programa. Permite medir resultados, impacto, sostenibilidad y replicabilidad.

La evaluación debe considerar tanto la estructura del Programa como su implementación y resultados. Dentro del marco metodológico se debe considerar cuándo y cómo realizar la evaluación, así como qué estrategias se van a adoptar para su abordaje.

En tal sentido, debe estar explicitado:

a. ¿Quién tendrá a su cargo esta tarea?

De manera análoga al monitoreo, se debe establecer un responsable de planificar y llevar adelante la evaluación. Este podrá ser el Enlace de Integridad y/o el Área de Integridad, si el organismo cuenta con una unidad con esa competencia.

Además, podrá optarse por una evaluación institucional o interna o por una evaluación de tipo participativa, que considere la mirada de organismos de control, de la sociedad civil o de terceros vinculados a la jurisdicción u organismo.

b. ¿Cuál será objeto de la evaluación?

También aquí es necesario determinar con claridad qué es lo que se va a evaluar: el Programa (el producto), su rendimiento en términos de funcionalidad (el resultado) o los efectos y transformaciones que ha generado (el impacto). Una evaluación eficaz contempla los tres aspectos.

La OCDE ha definido cinco criterios de evaluación²⁵: relevancia; eficiencia; eficacia; impacto y sostenibilidad. A estos, se puede sumar la evaluación sobre los parámetros de transparencia, participación ciudadana y cumplimiento normativo que estén presentes en el Programa.

c. ¿Qué indicadores pueden utilizarse?

Como se anticipó, los indicadores para constatar la evolución respecto de la línea de base definida de conformidad a lo establecido en el punto 1.2.3., son de resultado o impacto y permitirán medir, por ejemplo, si el Programa ha incidido en la cultura de integridad de la organización o en su reputación institucional.

Si tomamos los ejes temáticos mencionados en el punto precedente, pueden considerarse los siguientes indicadores:

Eje Temático	Indicadores de Impacto (Evaluación)
Cumplimiento de políticas y normativas	Nivel de conocimiento de las políticas y normativas de integridad pública.
	Reducción de la cantidad de incumplimientos de las normas sobre ética pública detectados (en auditorías).
Formación y capacitación	Mayor comprensión de las normas sobre integridad pública (comparación pre/post capacitaciones).
	Adecuación de las capacitaciones a los riesgos y necesidades de la jurisdicción.

25 OECD (2021), Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8c1741fb-es>.

Eje Temático	Indicadores de Impacto (Evaluación)
Implementación del Programa	Aumento del nivel de cumplimiento de los deberes sobre ética pública.
	Mejora en la capacidad de respuesta institucional.
	Mejora de indicadores tras cada ciclo de revisión.
	Percepción del compromiso institucional de las altas autoridades con la política de integridad de la jurisdicción.
Gestión de denuncias y aplicación de sanciones	Aumento en la utilización de los canales formales de consulta / denuncia.
	Mejora en la confianza en el sistema de reporte y tratamiento de denuncias.
Cultura organizacional	Mejora en el clima organizacional.
	Aumento de comportamientos éticos espontáneos.
	Mejora en la percepción pública de la integridad de la organización.

d. ¿Cuál será la metodología que se empleará para recopilar la información relevante?

Una vez definido el objeto de la evaluación debe procederse a la obtención de información. Para ello es importante tener claro:

- Cuándo o cada cuánto se va realizar. Debe realizarse habiendo transcurrido un tiempo prudencial para que el resultado sea representativo.
- Qué mecanismos se van a emplear para la obtención y registro de información. También aquí se puede establecer una combinación de herramientas cuantitativas y cualitativas. A modo de ejemplo, se puede prever entrevistas con actores clave (internos y externos) y encuestas de percepción (por ejemplo, sobre clima ético o confianza institucional), así como la observación directa de la gestión del Programa.
- El análisis debe procurar contrastar los resultados con los objetivos del Programa e identificarse brechas, buenas prácticas, riesgos y áreas de mejora.

e. ¿Qué se va a hacer con sus resultados?

Debe recordarse que un Programa de Integridad debe ser flexible y evolucionar en respuesta a las brechas detectadas, pero también a los cambios internos y externos, a las nuevas normativas, situaciones económicas, políticas o riesgos emergentes. La evaluación debe ser el punto de partida para adoptar decisiones estratégicas para obtener los resultados e impactos esperados.

Resulta clave aprender de los errores y éxitos del Programa para hacer mejoras, lo cual podría incluir, por ejemplo, nuevas políticas, herramientas o procedimientos.

Si se prevé la formulación de recomendaciones, estas deberán ser realistas, segmentadas e incluir responsables de ejecución y plazos.

f. Reportes y comunicación

Los resultados de la evaluación y sus productos (por ejemplo, propuestas de mejora, recomendaciones) deben ser comunicados a las partes interesadas, de manera clara y comprensible.

Al igual que en la fase de monitoreo, es importante promover la retroalimentación constante con los funcionarios, terceras partes y otros actores clave.

IV.2.2. Aspectos a tener en cuenta al realizar la evaluación

A continuación, se transcriben un conjunto de preguntas-guía que aportan datos para evaluar el cumplimiento y la efectividad de un Programa.

Los ejes y los aspectos a evaluar dependerán de los componentes de cada Programa. Se presentan algunas de tales preguntas, a modo de ejemplo.

Eje	Aspectos a evaluar
Cumplimiento de políticas y normativas	¿Existen políticas claras sobre integridad y ética dentro de la organización? - ¿Las políticas de integridad son conocidas y comprendidas por todos los niveles jerárquicos del organismo? - ¿Se actualizan las políticas y procedimientos relacionados con la integridad en función de cambios normativos o sociales?
Formación y capacitación	¿Se realizan programas de capacitación sobre integridad y ética para todos los empleados? - ¿La capacitación es continua y está alineada con los riesgos y las necesidades actuales del organismo? - ¿Existen mecanismos para evaluar la efectividad de la capacitación?
Implementación del Programa	¿Está el Programa de Integridad adecuadamente implementado en todos los niveles de la organización?- ¿Las altas autoridades están comprometidas públicamente con la integridad y las buenas prácticas? - ¿Hay canales de comunicación accesibles para que los empleados puedan formular consultas?
Monitoreo y evaluación del Programa	¿Existen indicadores claros para medir la efectividad del Programa de Integridad? - ¿Se realiza un seguimiento y evaluación periódica del Programa? - ¿Se realizan controles internos o externos para verificar el cumplimiento de las políticas de integridad? - ¿El Programa ha logrado reducir o prevenir incidentes de corrupción, fraude u otros comportamientos no éticos?
Gestión de denuncias y aplicación de sanciones	¿Hay un sistema seguro y accesible para denunciar actos de corrupción o violaciones éticas? - ¿Las denuncias son tratadas de manera imparcial y se toman acciones concretas cuando se detectan irregularidades? - ¿Existen sanciones claras y proporcionales para los empleados que infringen las normas de integridad? - ¿El proceso de sanción es transparente y está alineado con los principios de justicia?

Eje	Aspectos a evaluar
Cultura organizacional	¿Se fomenta una cultura de integridad dentro de la organización, promoviendo comportamientos éticos? - ¿Se promueven valores como la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad en las actividades diarias?
Gestión de riesgos	¿Se identifican y gestionan adecuadamente los riesgos éticos dentro del organismo? - ¿Existen mecanismos para prevenir conflictos de interés y otras situaciones que puedan poner en riesgo la integridad de la organización? - ¿Cómo se gestionan los riesgos asociados a la contratación de proveedores, licitaciones y otros procesos administrativos?
Mantenimiento de la confianza pública	¿El Programa de Integridad ha ayudado a mejorar la percepción pública del organismo? - ¿Se realizan acciones de comunicación pública para mostrar los esfuerzos en materia de integridad y rendición de cuentas? - ¿El organismo ha tomado medidas para proteger la información sensible y evitar filtraciones de datos que puedan afectar la confianza pública?
Respuestas y ajustes ante incidentes	Cuando se detectan violaciones a las políticas de integridad, ¿cómo responde el organismo? - ¿Se adoptan medidas correctivas y preventivas después de un incidente? - ¿El organismo aprende de los incidentes para mejorar continuamente el Programa de Integridad?
Feedback y mejora continua	¿Los empleados y otras partes interesadas tienen oportunidades de dar su retroalimentación sobre el Programa? - ¿El Programa de Integridad se revisa y mejora de manera continua con base en las lecciones aprendidas?
Evaluación de recursos	¿Se destinan los recursos suficientes para implementar y mantener el Programa de Integridad? - ¿El personal encargado del monitoreo y gestión del Programa tiene la capacitación y el apoyo necesario?

04

**SEGUNDA PARTE:
COMPONENTES DE
UN PROGRAMA DE
INTEGRIDAD**

I. ASPECTOS GENERALES

En este capítulo, referiremos a los componentes y herramientas de integridad y transparencia que pueden tener en cuenta las jurisdicciones u organismos en la elaboración e implementación de su Programa de Integridad.

Como se expresó en la primera parte de esta Guía, las políticas de integridad deben adaptarse a las necesidades específicas de la jurisdicción u organismo y responder eficazmente a los riesgos identificados. Esta adaptabilidad asegura que el Programa no sólo cumpla con los requisitos mínimos de integridad y transparencia, sino que también aborde de manera proactiva cualquier desafío específico relacionado con el contexto particular de la organización.

Cabe señalar que los componentes listados establecen un estándar de calidad y no pretenden ser exhaustivos ni exigibles. Sirven como guía para que los organismos encuentren herramientas que les permitan cumplir efectivamente con sus objetivos.

II. CONTENIDO

II.1. CÓDIGO DE ÉTICA²⁶

Elaborar un código de ética para la jurisdicción u organismo es esencial para sintetizar y facilitar la comprensión de los valores y principios que deben guiar la conducta de todos sus miembros.

Éste no sólo orienta las acciones diarias (anticipando las respuestas frente a diferentes dilemas éticos que pueden presentarse con frecuencia en la organización) sino que también establece expectativas claras de comportamiento y de toma de decisiones.

Si ya existe un código de ética, debe revisarse y actualizarse periódicamente, para asegurar que permanezca relevante y efectivo frente a los desafíos éticos emergentes.

²⁶ Es indispensable consultar previamente el Código de ética de la Función Pública (Decreto 41/99), la Ley de Ética en el Ejercicio de la Función Pública 25.188 y la restante normativa aplicable en materia de ética pública, disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/anticorruptcion/normativa>.

A continuación, se señalan las pautas que deben considerarse en su diseño e implementación:

a. Diseño colaborativo

Fomentar la participación activa de todas las áreas sustanciales de la jurisdicción u organismo en la elaboración del código de ética. Ello garantiza que el código refleje una comprensión amplia y profunda de sus necesidades y desafíos específicos y fomenta la apropiación de su contenido por parte de todos los miembros de la organización, propiciando un mayor compromiso con su cumplimiento.

b. Difusión y comunicación efectiva

A fin de sensibilizar a los sujetos alcanzados sobre la importancia de la integridad y la transparencia en el manejo de los asuntos públicos y asegurar que todos comprendan su papel en la promoción de un ambiente ético, es necesario:

- Implementar estrategias robustas para comunicar y difundir el código de ética a todos los agentes de la jurisdicción u organismo y a los terceros con los que se relaciona (proveedores, contratistas, etc.).
- Promover activamente el diálogo y la discusión sobre integridad y ética pública mediante la organización de eventos y foros de intercambio. Utilizar las capacitaciones periódicas como oportunidades para reforzar la comprensión y la práctica de los principios éticos.
- Desarrollar y distribuir guías y recursos prácticos que proporcionen ejemplos concretos y actuales sobre cómo aplicar el código en situaciones cotidianas. Estos materiales deben servir para facilitar la comprensión y aplicación del código, así como para estimular la discusión y el debate sobre su relevancia y aplicación.

c. Monitoreo y mejora

Establecer un proceso continuo de monitoreo y mejora para adaptar el código a medida que evolucionan las circunstancias y las necesidades de la jurisdicción u organismo.

d. Contenidos del código de ética

El código de ética de la jurisdicción debe consistir en una guía para el ejercicio de la función pública, clara, simple y adaptada a las especificidades del organismo y aplicarse a los funcionarios de todos los niveles y jerarquías.

Se sugiere que el documento contemple:

- **Valores y principios:** Definir los valores centrales y los principios éticos que guían tanto las operaciones internas como las interacciones externas de la jurisdicción u organismo en cumplimiento de sus funciones.

Asimismo, explicar claramente cómo estos valores, principios y las herramientas contenidas en el código se insertan en el sistema nacional de integridad pública, compuesto por las normas vigentes (Ley 25.188, Decreto 41/99 y normas complementarias) y los organismos nacionales de control.

- **Misión, visión y objetivos:** Detallar la misión y visión de la jurisdicción u organismo, destacando cómo estas se alinean con los valores éticos y los objetivos estratégicos que busca alcanzar.
- **Apoyo de la alta dirección:** Plasmar expresamente el apoyo y sometimiento de las autoridades de la jurisdicción u organismo a las reglas y principios reflejados en el código de ética.
- **Ámbito de aplicación:** Establecer con claridad los sujetos alcanzados por el código de ética: (i) todas aquellas personas que desempeñan una función en nombre o al servicio de la jurisdicción u organismo, ya sea que lo hagan en forma permanente o transitoria, remunerada u honoraria y cualquiera sea el rango, jerarquía o modalidad de acceso al cargo; (ii) los terceros, en el marco de la relación que mantengan con la jurisdicción u organismo.
- **Relaciones con terceros:** Establecer expectativas claras sobre el comportamiento ético en las interacciones con socios, proveedores y otros terceros relacionados, promoviendo prácticas íntegras, justas, equitativas y transparentes.
- **Reglas que deben respetarse** en materia de transparencia y acceso a la información pública, uso de la información oficial, protección de datos personales, rendición de cuentas, declaraciones juradas de intereses y cargos, registración de audiencias de gestión de interés, obsequios prohibidos y excepcionalmente admitidos (obligación de registración e incorporación al patrimonio estatal y prevención), incompatibilidades administrativas y gestión de conflictos de intereses.

- **Canal de consultas y denuncias:** Desarrollar y mantener un canal accesible y seguro para consultas y denuncias sobre infracciones al código, fomentando un ambiente donde los temas éticos puedan ser discutidos y abordados de manera confidencial y efectiva. Establecer la posibilidad del reporte anónimo y mecanismos de protección de los denunciantes (ya sean funcionarios o terceros) a fin de evitar represalias que desincentiven la comunicación de irregularidades.
- **Consecuencias por incumplimiento:** Establecer con claridad las consecuencias por la inobservancia del código, régimen disciplinario aplicable y autoridades competentes al respecto.
- **Vigencia y actualización:** Establecer vigencia y periodicidad mínima de revisión y actualización del código de ética, asegurando que siempre responda a los riesgos actuales de la jurisdicción u organismo.
- **Área con atribuciones sobre la implementación y evaluación del código de ética:** Establecer qué área de la jurisdicción u organismo resulta competente para la aplicación, interpretación y monitoreo del código de ética, definiendo los procedimientos correspondientes.

II.2. ACCIONES VINCULADAS A LA TRANSPARENCIA EFECTIVA²⁷

Todo Programa de Integridad debería incorporar mecanismos tendientes a garantizar el acceso a la información pública, cumpliendo con las normativas y estándares nacionales e internacionales vigentes y los criterios impuestos por la autoridad de aplicación (Agencia de Acceso a la Información Pública - AAIP).

- **Estándares de transparencia:** Definir principios y estándares de transparencia en la producción, sistematización, archivo y publicación de la información que obre en poder de la jurisdicción u organismo. Contribuir al ciclo de la información pública, desde la producción hasta su publicación y acceso. En este sentido, cabe destacar el uso obligatorio del sistema de Gestión de Documentación Electrónica (GDE) para la gestión de documentos en el ámbito del Sector Público Nacional, el cual permite la clasificación, numeración, indexación, almacenamiento, búsqueda, acceso y distribución de las actuaciones y expedientes.

²⁷ Ver al respecto las siguientes normas: Ley 27.275 de Acceso a la información pública y sus decretos reglamentarios y Decreto 117/2016 del Portal de Datos Públicos

- **Monitoreo de solicitudes de acceso a la información pública:** Establecer procedimientos que aseguren el adecuado procesamiento y respuesta en plazo de las solicitudes de acceso a la información pública, definiendo a los funcionarios responsables del control de su cumplimiento, conforme la [Resolución AAIP 76/2024](#). Llevar un registro detallado de todas las solicitudes recibidas, las respuestas proporcionadas y cualquier documentación relacionada.
- **Cumplimiento de la normativa y estándares de transparencia activa y proactiva:** Establecer procedimientos que aseguren el adecuado cumplimiento de la Ley N° 27.275 de Acceso a la Información Pública (en particular, su Título II), del Decreto 117/2016 (Plan de Apertura de Datos) y de los estándares definidos en la [Resolución AAIP 77/2024](#) o las que en el futuro las reemplacen, estableciendo con claridad quiénes resultan responsables por su cumplimiento.
- **Protección de Datos Personales²⁸:** Definir procedimientos, mecanismos y responsabilidades destinados a garantizar la protección, seguridad y confidencialidad de datos personales administrados por la jurisdicción u organismo (Ley N° 25.326) en articulación con la AAIP; incorporar la “Política modelo de Protección de Datos Personales para Organismos Públicos” (Resolución 40/2018). En caso de corresponder, registrar sus bases de datos en el “Registro Nacional de Bases de Datos Personales”.
- **Relevamiento y documentación de datos y procesos:** Relevar qué datos son registrados, compilados y publicados por la jurisdicción u organismo. Garantizar la documentación de los procesos, procedimientos y hechos relevantes de la gestión para su publicación.
- **Comunicación institucional:** Utilizar la comunicación institucional como una herramienta para reforzar la transparencia, vinculando la disponibilidad de información pública con la rendición de cuentas de la jurisdicción u organismo.
- **Uso de tecnología:** Propiciar la incorporación de herramientas tecnológicas y recursos digitales en los procesos y procedimientos de la jurisdicción u organismo, así como en el seguimiento de la gestión, el manejo de la información / datos y la comunicación de los resultados.

28 La Ley 25.326 tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean éstos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas, así como también el acceso a la información que sobre las mismas se registre, de conformidad a lo establecido en el artículo 43, párrafo tercero de la Constitución Nacional (art. 1º)

- **Interacción con organismos reguladores:** Colaborar activamente con la AAIP y otros organismos de control para asegurar el cumplimiento de la Ley N° 27.275 de Derecho al Acceso a la Información Pública, sus normas complementarias y criterios interpretativos.

Estas directrices no solo fortalecen la confianza pública en la gestión de la jurisdicción u organismo, sino que también promueven una cultura de transparencia y responsabilidad, esenciales para el buen gobierno y la integridad institucional.

II.3. HERRAMIENTAS PARA LA DETECCIÓN Y ADECUADA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS DE INTERESES

Todo Programa de Integridad debería prever medidas concretas a fin de prevenir, detectar y gestionar adecuadamente los conflictos de intereses y –de corresponder– hacer efectiva la responsabilidad derivada de su configuración.

- **Difusión del régimen:** Establecer mecanismos de difusión claros y efectivos sobre el régimen de conflictos de intereses (Ley N° 25.188 y Decreto N° 202/17) que permitan identificar situaciones de conflictos actuales, potenciales y aparentes; los correspondientes mecanismos de gestión y las consecuencias por su inobservancia. Esta difusión debe asegurar que todos los funcionarios comprendan las restricciones que poseen durante y después del desempeño de sus cargos.
- **Asistencia Técnica:** Proveer asistencia técnica y asesoramiento continuo a los funcionarios sobre cómo interpretar y aplicar la normativa relativa al régimen de conflictos de intereses en casos concretos, incluyendo la resolución de dudas específicas y complejas.

También comprende ofrecer capacitaciones generales periódicas, elaborar material de apoyo para facilitar la implementación del régimen, así como propiciar el acceso a herramientas técnicas y consultivas proporcionadas por organismos competentes, como la Oficina Anticorrupción (OA), asegurando que los funcionarios tengan los medios necesarios para cumplir con sus obligaciones éticas.

En este sentido, se podría incorporar la herramienta "[Simulador de conflictos de intereses](#)"²⁹ elaborada por la Oficina Anticorrupción, que brinda una primera aproximación para la revisión de situaciones dilemáticas más comunes que se pueden presentar.

- **Canales de consulta:** Facilitar el vínculo entre los sujetos obligados y las áreas de la jurisdicción u organismo con competencia en esta materia o bien con la autoridad de aplicación (Oficina Anticorrupción), asegurando que existan canales claros y directos para plantear dudas sobre la aplicación del régimen.
- **Identificación de situaciones de conflictos de intereses:** Desarrollar y aplicar mecanismos efectivos para la identificación temprana de potenciales conflictos de intereses y para su adecuada gestión, a fin de asegurar la integridad en la toma de decisiones dentro de la jurisdicción u organismo.

Asistir en el cumplimiento del Decreto 202/2017 para prevenir conexiones indebidas entre funcionarios públicos y el sector privado interesado en contrataciones u otros procedimientos ante la jurisdicción u organismo (otorgamiento de licencias, permisos, habilitaciones, adquisición de derechos reales, etc).

- **Mecanismos de control sobre la gestión:** Promover la adopción de herramientas de control adicionales (tales como la implementación de pactos de integridad, mecanismos de participación ciudadana y/o la implementación de veedurías especiales -tanto internas como externas-) para fortalecer el control de los conflictos de intereses en las contrataciones públicas en las que -por su dimensión y complejidad- exista mayor riesgo para la integridad, aún cuando no se encuentren alcanzadas por el Decreto 202/17.

Implementar sistemas que permitan a los funcionarios reportar situaciones que podrían constituir conflictos de intereses propios y/o de terceros y otros riesgos a la integridad.

²⁹ El "Simulador de Conflictos de Intereses" es una herramienta de consulta anónima, accesible desde el sitio web de la Oficina Anticorrupción, a través de la cual -mediante respuestas a preguntas simples- se puede conocer si una persona se encuentra en una situación de conflicto de intereses y de qué modo debe gestionarla (enlace: http://simulador.anticorrupcion.gob.ar/simulador.php?ciclo_id=1).

II.4. ACCIONES PARA EL ADECUADO CUMPLIMIENTO DEL RÉGIMEN DE DECLARACIONES JURADAS PATRIMONIALES INTEGRALES Y DE ACTIVIDADES

Todo Programa de Integridad debería incorporar mecanismos tendientes a garantizar el cumplimiento del “Régimen de Declaraciones Juradas Patrimoniales Integrales - DJPI” (Leyes N° 25.188, N° 26.857 y normas complementarias) y del Sistema de “Monitoreo de Actividades Privadas y Públicas Anteriores y Posteriores al Ejercicio de la Función Pública” - MAPPAP (Ley N° 25.188 y [Res. OA 7/2022](#))

- **Difusión del régimen:** Establecer mecanismos de comunicación accesibles y efectivos sobre el alcance y características de estas obligaciones, así como respecto de las responsabilidades por su incumplimiento. Mantener informado al universo de obligados al respecto.
- **Asistencia Técnica:** Proveer asistencia técnica continua a los sujetos obligados para contribuir en la comprensión y garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y procedimentales asociados a la preparación y presentación de sus declaraciones. Esto puede incluir talleres de capacitación, materiales de referencia y sistemas de soporte en línea.
- **Canales de consulta:** Facilitar el vínculo entre los sujetos obligados y las áreas de la jurisdicción u organismo con competencia en esta materia o bien con la autoridad de aplicación (Oficina Anticorrupción), asegurando que existan canales claros y directos para plantear dudas sobre la aplicación del régimen.
- **Delimitar responsabilidades:** Delimitar y comunicar las responsabilidades de las distintas áreas de la jurisdicción u organismo (áreas de recursos humanos, de integridad, etc.) en la difusión, ejecución y control de cumplimiento del régimen, estableciendo con claridad las consecuencias por su inobservancia.
- **Controlar su presentación oportuna:** Establecer mecanismos destinados a asegurar que los sujetos obligados presenten en tiempo y forma sus DJPI y -cuando corresponda- las del Sistema MAPPAP.

Estas medidas permiten fortalecer los niveles de cumplimiento de los regímenes normativos vigentes, contribuyendo de manera más eficiente con la prevención y/o detección de irregularidades administrativas y/o penales. Además, facilitan la participación y el control ciudadano, propiciando una administración más abierta y responsable.

II.5. ACCIONES PARA EL ADECUADO CUMPLIMIENTO DEL RÉGIMEN DE OBSEQUIOS A FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y DE VIAJES FINANCIADOS POR TERCEROS

Todo Programa de Integridad debería incorporar mecanismos tendientes a garantizar el cumplimiento del “Régimen de Obsequios a Funcionarios Públicos” y de “Viajes Financiados por Terceros” (Ley N° 25.188 y Decreto 1179/2016).

- **Difusión del régimen:** Establecer mecanismos de comunicación accesibles y efectivos sobre el alcance y características del régimen, así como respecto de las responsabilidades por su incumplimiento. Asegurar que todo el personal comprenda la importancia de esta práctica para mantener la transparencia y la integridad en todas las operaciones de la jurisdicción u organismo.
- **Asistencia Técnica:** Proveer asistencia técnica continua a los funcionarios sobre cómo interpretar y aplicar la normativa relativa al régimen. Esto incluye ofrecer capacitaciones periódicas y materiales de apoyo para identificar las situaciones prohibidas, interpretar adecuadamente las excepciones vigentes y facilitar la registración de las liberalidades admitidas.
- **Canales de consulta:** Facilitar el vínculo entre los sujetos obligados y las áreas de la jurisdicción u organismo con competencia en esta materia o bien con la autoridad de aplicación (Oficina Anticorrupción), asegurando que existan canales claros y directos para plantear dudas sobre la aplicación del régimen.
- **Monitoreo del Registro de Obsequios y Viajes Financiados por Terceros:** Realizar auditorías regulares de los registros de obsequios y viajes para verificar el cumplimiento de las normas vigentes y detectar cualquier irregularidad o desvío.

II.6. REGISTRO DE AUDIENCIAS DE GESTIÓN DE INTERESES CON FUNCIONARIOS PÚBLICOS³⁰

Todo Programa de Integridad debería incorporar mecanismos tendientes a asegurar el cumplimiento del “Régimen de Publicidad de Gestión de Intereses”.

³⁰ Registro en el cual los funcionarios públicos obligados (Art.4° Anexo III al Decreto 1172/2003), dan a publicidad las audiencias -presenciales o virtuales— con personas físicas o jurídicas, públicas o privadas (por sí o en representación de terceros, con o sin fines de lucro) cuyo objeto consista en influir en el ejercicio de cualquiera de las funciones y/o decisiones de los organismos, entidades, empresas, sociedades, dependencias y de todo otro ente que funcione bajo la jurisdicción del Poder Ejecutivo Nacional (Art. 2° Anexo III, Decreto 1172/2003).

- **Difusión del régimen:** Establecer mecanismos de comunicación accesibles y efectivos sobre el alcance y características del régimen contenido en el [Anexo III del Decreto 1172/2003](#), así como respecto de las responsabilidades por su incumplimiento. Asegurar que todos los funcionarios alcanzados conozcan y comprendan la necesidad de registración de las audiencias de gestión de intereses.
- **Asistencia Técnica:** Proveer asistencia técnica continua a los funcionarios sobre cómo interpretar y aplicar la normativa relativa al registro de audiencias de gestión de intereses. Esto incluye ofrecer capacitaciones periódicas y materiales de apoyo para facilitar la registración, así como el soporte técnico para resolver problemas y dudas que surjan durante el respectivo procedimiento.
- **Canales de consulta:** Facilitar el vínculo entre los sujetos obligados y las áreas de la jurisdicción u organismo con competencia en esta materia o bien con la autoridad de aplicación (Subsecretaría de Asuntos Políticos de la Jefatura de Gabinete de Ministros), asegurando que existan canales claros y directos para plantear dudas sobre la aplicación del régimen.
- **Monitoreo del Registro de Audiencia de Gestión de Intereses:** Realizar monitoreos regulares de los registros de audiencias para verificar el cumplimiento de las normas vigentes y detectar cualquier irregularidad o desvío. Este seguimiento permite evaluar la efectividad de las políticas actuales y detectar áreas de mejora para fortalecer aún más la transparencia y la rendición de cuentas.

II.7. ACCIONES DIRIGIDAS A PROMOVER LA INTEGRIDAD DE LAS CONTRATACIONES PÚBLICAS

Todo Programa de Integridad debería incorporar mecanismos tendientes a promover la ética y la transparencia de las contrataciones públicas, dado que se trata de una actividad de gran vulnerabilidad frente a la gestión ineficiente y la corrupción. De este modo, se busca asegurar la realización del bien común que estas procuran satisfacer, en un marco de integridad y buen gobierno.

Entre tales mecanismos cabe considerar -sin que ello implique limitación- los siguientes:

- **Cumplimiento normativo:** Prever mecanismos para asegurar que todos los procesos de compras y contrataciones de la jurisdicción u organismo respeten la normativa vigente y los principios que la rigen, en particular los de integridad y transparencia.

- **Transparencia:** Trabajar en conjunto con las áreas de compras y contrataciones para diseñar y aplicar mecanismos que aumenten la transparencia de los procedimientos. Asimismo, mantener actualizada la información sobre las contrataciones públicas disponible a través de la página de internet institucional de la jurisdicción u organismo.
- **Herramientas de integridad:** Sugerir y facilitar la adopción de herramientas de integridad adicionales a las prevista normativamente, cuando las circunstancias del caso lo ameriten, tales como la celebración de compromisos de integridad, mecanismos adicionales de control y/o de participación ciudadana, aún cuando estos no sean exigibles en los procedimientos respectivos.

Asistir en la implementación del Decreto 202/2017, asegurando se respeten los mecanismos de gestión previstos normativamente.

- **Revisión continua de procesos:** Promover una revisión periódica de los procedimientos de compras y contrataciones para asegurar que sigan siendo efectivos y transparentes, ajustándolos según sea necesario para responder a cambios en el contexto legal o institucional.
- **Digitalización y uso de tecnología:** Velar por la correcta utilización de las plataformas del Sistema Electrónico de Contrataciones.
- **Profesionalización del gestor de compras públicas:** impulsar la profesionalización de los gestores de las compras públicas, previendo incentivos eficientes para la formación técnica en la materia (incluyendo la capacitación en herramientas de integridad).

II.8. PREVER MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA E INTRA E INTERINSTITUCIONAL

Los Programas de Integridad deberían incorporar mecanismos tendientes a promover la participación ciudadana, intra e interinstitucional, tanto en la instancia de planificación, como en el desarrollo y el seguimiento de las políticas públicas de la jurisdicción u organismo. Ello a fin de enriquecer y mejorar la acción estatal, informar a sus destinatarios y contribuir al control de la gestión pública.

a. Participación ciudadana

- Propiciar la conformación de espacios de participación ciudadana -tales como encuestas, consultas, participación en la elaboración de normas y/o de pliegos de contrataciones, veedurías externas- en las etapas de planificación, desarrollo y evaluación de las políticas públicas específicas de la jurisdicción u organismo, asegurando que las voces de la comunidad sean escuchadas y consideradas en la toma de decisiones.

- Trabajar en conjunto con representantes del sector privado y la sociedad civil en el diseño e implementación de políticas y herramientas de integridad y transparencia en la jurisdicción u organismo (por ejemplo, en el diseño de códigos de ética).

En este aspecto, es útil tomar en consideración la metodología de co-creación que propone Open Government Partnership (OGP) y que se centra en la colaboración entre el gobierno, la sociedad civil y otras partes interesadas para desarrollar planes de acción y compromisos. Ello incluye procesos estandarizados para identificar problemas, desarrollar soluciones, y luego implementarlas, todo con la participación activa de diferentes grupos.³¹

- Organizar eventos como seminarios y/o talleres, que fomenten la discusión abierta y el intercambio de ideas sobre temas de ética e integridad vinculados a las actividades de la jurisdicción u organismo.

b. Participación intra e interinstitucional

- Promover la formación de mesas de trabajo y/u otros espacios con el objeto de que las áreas clave de la jurisdicción u organismo (tales como las de gestión administrativa, jurídicas, de recursos humanos, de compras y contrataciones, de auditoría interna) contribuyan en el diseño, implementación, supervisión, evaluación y revisión del Programa de Integridad, asegurando una colaboración efectiva y una perspectiva integrada en la gestión de integridad y transparencia.
- Promover la creación de espacios interinstitucionales (mesas, consejos, foros) que permitan un seguimiento conjunto de las políticas públicas. Estos foros deben facilitar un diálogo continuo y constructivo que contribuya a la mejora constante de las políticas implementadas.
- Establecer y mantener vínculos robustos con organismos externos relevantes como la Oficina Anticorrupción (OA), la Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP), la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), la Unidad de Información Financiera (UIF) y la Secretaría de Transformación del Estado y Función Pública. Estos vínculos son esenciales para el seguimiento continuo y la mejora del Programa de Integridad, facilitando además el cumplimiento de obligaciones y directrices emitidas por estas entidades.

³¹ Los estándares de participación y co-creación de OGP fueron actualizados y aprobados por el Comité Directivo el 24 de noviembre de 2021 y entraron en vigencia el 1 de enero de 2022. Disponibles en <https://www.opengovpartnership.org/es/ogp-participation-co-creation-standards/>

- Fomentar la creación y participación activa en redes institucionales de integridad y transparencia, inclusive con gobiernos provinciales y municipales. Esta colaboración es crucial en casos donde las competencias y responsabilidades de la jurisdicción u organismo se entrelazan con funciones gubernamentales locales.
- Evaluar y, si es pertinente, adherirse a compromisos, convenios y programas internacionales que promuevan niveles elevados de integridad y transparencia. Esta adhesión no solo mejora los protocolos internos sino que también refuerza la posición de la jurisdicción u organismo en el escenario global como líder en prácticas de buena gobernanza.

II.9. MEJORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

El Programa de Integridad debería contemplar la colaboración de los responsables y/o áreas de integridad con los equipos de trabajo encargados de la mejora de los procesos de la jurisdicción u organismo. Este esfuerzo conjunto es de suma relevancia para alinear los procesos internos con las mejores prácticas y objetivos organizacionales.

En tal sentido se podrán prever las siguientes actividades:

- Realizar un mapeo de las áreas, procesos y actividades llevadas a cabo dentro de la jurisdicción u organismo para obtener una comprensión completa de las operaciones actuales.
- Asegurar que todos los procesos estén adecuadamente documentados y actualizados, facilitando la estandarización y la eficiencia operativa. En tal sentido, resulta propicio contar con manuales de procedimientos que respalden el desempeño conforme a la normativa vigente, proporcionando una guía clara para la ejecución consistente de todas las actividades de la organización.
- Realizar un relevamiento continuo de las recomendaciones y estándares internacionales relacionados con la integridad y transparencia, asegurando que las prácticas de la jurisdicción u organismo se alineen con las mejores prácticas globales.
- Evaluar regularmente los procesos existentes y aplicar mejoras considerando las buenas prácticas en la materia, como la división adecuada de tareas, la implementación de controles cruzados y el establecimiento de niveles claros de autorización. Identificar y priorizar aquellos procesos que son críticos para la seguridad y eficiencia de la jurisdicción u organismo, asegurando que reciban atención prioritaria en las iniciativas de mejora.

- Realizar revisiones periódicas de la normativa interna de la jurisdicción u organismo para determinar la necesidad de reformas o actualizaciones que reflejen cambios en el entorno operativo o en las mejores prácticas de gestión.
- Utilizar estándares reconocidos tanto nacionales como internacionales para guiar las mejoras en los procesos, garantizando que las operaciones cumplan o superen los requerimientos de calidad y eficiencia.
- Fomentar la adhesión a estándares internacionales (como ISO) y realizar evaluaciones de diligencia debida para asegurar que todas las partes asociadas mantengan los más altos niveles de integridad y ética.

II.10. PROMOCIÓN DE UNA CULTURA DE LA INTEGRIDAD

Una de las condiciones esenciales para lograr que los funcionarios asuman como propios los valores éticos y se comprometan con su cumplimiento, es que estos sean conocidos y comprendidos por sus destinatarios.

Acercar las normas éticas al funcionario -y también al ciudadano- demanda la realización de actividades generales de capacitación y difusión, pero también de acciones directas y específicas, con el objeto de recordar a los servidores públicos, en un lenguaje sencillo y accesible, sus deberes y obligaciones éticos y los límites para el ejercicio de sus actividades públicas y privadas.

a. Capacitación

- Desarrollar un plan de capacitación -en articulación con los entes rectores en materia de integridad, transparencia y control de gestión- que cubra todas las dimensiones de esta materia, tomando en cuenta la normativa vigente, las buenas prácticas y estándares nacionales e internacionales y las particularidades específicas de cada jurisdicción u organismo.

Ello incluye la identificación de riesgos y responsabilidades, adaptando el contenido a las funciones, jerarquías y competencias del personal.

- Establecer un programa de capacitación específico para los funcionarios que desempeñen roles clave en áreas de integridad y transparencia y/o que estén en áreas o expuestos a mayores riesgos de integridad, asegurando que estos tengan un entendimiento profundo y práctico de sus responsabilidades y de cómo manejar situaciones complejas.
- Mantener un registro de todos los participantes y las actividades de capacitación realizadas, permitiendo un seguimiento continuo del cumplimiento de las metas programadas.
- Evaluar el impacto de la capacitación en el comportamiento y las prácticas del personal, ajustando el Programa según sea necesario para mejorar su relevancia y eficacia.

b. Difusión

- Implementar acciones de comunicación continuas y dinámicas que promuevan los principios de integridad y transparencia tanto dentro de la jurisdicción u organismo como en su relación con terceros. Utilizar una combinación de medios de comunicación físicos y digitales para garantizar un alcance amplio y efectivo.
- Dirigir estas campañas no solo a los funcionarios de la jurisdicción u organismo, sino también a terceros interesados, tales como proveedores, contratistas, socios estratégicos, usuarios y/o beneficiarios de las políticas públicas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía en general.
- Diseñar y distribuir materiales educativos, como guías, manuales y catálogos, que proporcionen orientación clara sobre cómo mantener la integridad y la transparencia en todas las acciones y procedimientos de la jurisdicción u organismo. Estos materiales deben ser accesibles y claros para garantizar que todos los miembros de la organización y el público comprendan su contenido y aplicaciones.

II.11. GESTIÓN DE CONSULTAS

- Establecer un canal para consultas, asistencia y asesoría que abarque tanto a los funcionarios de la jurisdicción u organismo como a terceros relacionados (proveedores, contratistas, socios estratégicos, usuarios y/o beneficiarios de las políticas públicas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía en general).

- Ofrecer un servicio preventivo que ayude a identificar y manejar conflictos de intereses, interpretar correctamente la normativa y resolver dilemas éticos.
- Desarrollar mecanismos para registrar y reportar todas las consultas recibidas. Analizar estas consultas para identificar tendencias, derivar casos a organismos competentes y realizar un seguimiento efectivo.
- Asegurar la recolección sistemática de datos estadísticos derivados de las consultas y denuncias. Utilizar esta información para identificar áreas de vulnerabilidad y oportunidades de mejora continua dentro del plan de integridad de la jurisdicción u organismo.
- Difundir activamente la existencia del canal, sus funciones y características, y las formas de acceso a través de múltiples plataformas para asegurar que tanto el personal como el público en general esté bien informado sobre cómo y cuándo utilizarlo.
- Elaborar y mantener actualizados los protocolos sobre la presentación y el tratamiento de las consultas. Estos protocolos deben especificar quiénes son los responsables de la recepción y el procesamiento de las mismas, cómo se deben derivar los casos y los procedimientos a seguir cuando el consultante sea parte del área que gestiona el canal.

II.12. GESTIÓN DE DENUNCIAS

- Establecer un canal de denuncias y/o proveer apoyo para la presentación de denuncias ante las áreas de la jurisdicción u organismo competentes (Sumarios) o bien ante la justicia o los organismos de control (v. gr. Oficina Anticorrupción).
- Asegurar que la referencia al canal de denuncias propio y/o de la Oficina Anticorrupción esté claramente visible y accesible para todos los funcionarios y el público en general.
- Fortalecer las políticas y prácticas que permitan la denuncia anónima y que protejan a los denunciantes de cualquier represalia, subrayando el compromiso de la jurisdicción u organismo con la protección de quienes se atreven a señalar conductas inapropiadas o ilegales.

- Prever mecanismos de reporte de alto nivel, consistentes en canales formales establecidos por las organizaciones —especialmente en el sector público, corporativo o multilateral— para que se puedan reportar irregularidades, fraudes, corrupción u otras conductas indebidas directamente ante autoridades superiores o ante organismos de control.

II.13. REALIZACIÓN PERIÓDICA DE ANÁLISIS DE RIESGOS

- Analizar periódicamente la existencia de nuevas amenazas y vulnerabilidades de la jurisdicción u organismo, considerando sus funciones específicas y características operativas. Ello permitirá responder dinámicamente a los cambios en el entorno.
- Incluir en el diagnóstico la identificación de riesgos potenciales para la integridad y eficiencia de la organización.
- Emplear metodologías de análisis de riesgo adecuadas para asegurar que todos los riesgos significativos sean identificados y documentados adecuadamente.
- Analizar periódicamente la efectividad de los controles vigentes para prevenir, manejar y mitigar los riesgos identificados. Este análisis debe ayudar a determinar si los controles existentes son adecuados, necesitan ser fortalecidos, o si se requieren controles adicionales.
- Desarrollar e implementar, cuando sea necesario, nuevas estrategias y herramientas efectivas para prevenir y mitigar los riesgos detectados. Esto puede incluir la actualización de políticas, la mejora de procedimientos o bien la introducción de nuevas tecnologías o prácticas de seguridad.
- Asegurar que las medidas de mitigación sean proactivas y estén diseñadas para abordar tanto los riesgos inmediatos como aquellos que puedan desarrollarse a largo plazo.

II.14. ASIGNAR A UN ÁREA O PERSONA ESPECÍFICA DE LA JURISDICCIÓN U ORGANISMO, LAS RESPONSABILIDADES VINCULADAS A LAS POLÍTICAS DE INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

Resulta conveniente asignar expresamente a un área o persona dentro de la jurisdicción u organismo las responsabilidades vinculadas al diseño, implementación, monitoreo y evaluación del Programa de Integridad.

Dicha persona deberá contar con las atribuciones y recursos necesarios para desarrollar la tarea y, en la medida de lo posible, tener una jerarquía relevante dentro de la organización, lo que le conferirá una mayor autonomía para el desempeño de su rol.

Este área o persona será la principal promotora, dentro de la jurisdicción u organismo, de las políticas y prácticas de integridad y transparencia. Esto incluye la difusión de información relevante, la sensibilización sobre la importancia de cumplir las normas éticas y la motivación al personal para actuar conforme a los más altos estándares de conducta.

Mantendrá una línea directa de comunicación con los organismos de control, asegurando que cualquier directriz, recomendación o requisito emitido por estas entidades sea implementado de manera efectiva dentro de la jurisdicción u organismo.

Entre sus atribuciones se deberían contemplar, además de la responsabilidad por la implementación y seguimiento del Programa de Integridad, las siguientes:

- **Capacitación y sensibilización:** Implementación de estrategias de sensibilización y capacitación sobre transparencia, ética y lucha contra la corrupción.
- **Supervisión y reporte:** Supervisión de las actividades relacionadas con la integridad y la transparencia dentro de la jurisdicción u organismo y reporte periódico de los avances y desafíos a las autoridades superiores y a la Oficina Anticorrupción, asegurando que se mantenga un registro actualizado y preciso de las acciones realizadas y los resultados obtenidos. Para ello se deberá contar con una planificación que defina la metodología, oportunidad y periodicidad de tales acciones (ver al respecto punto referido a Monitoreo en la Primera Parte de esta Guía).
- **Cumplimiento de buenas prácticas y estándares internacionales:** Fomento del cumplimiento de obligaciones y recomendaciones internacionales en materia de anticorrupción y reporte de los avances a la Oficina Anticorrupción.

- **Acceso a la Información Pública:** Actuación como el Responsable del Acceso a la Información Pública según la Ley N° 27.275, colaborando con la Agencia de Acceso a la Información Pública para garantizar la transparencia y el acceso público a la información.
- **Políticas de Transparencia Activa y Proactiva:** Actuación como Responsable de Transparencia y promover los mejores estándares en esta materia, de conformidad con lo dispuesto por la autoridad de aplicación.
- **Fortalecimiento Institucional:** Impulso de las políticas de fortalecimiento institucional y de integridad en la función pública, conforme a los lineamientos establecidos por la Oficina Anticorrupción y la Secretaría de Transformación del Estado y la Función Pública, en coordinación con otras áreas con competencia de la Administración Pública Nacional³².

La persona designada deberá poseer formación en ética pública y transparencia, habilidades de comunicación efectiva y un firme compromiso ético para desempeñar esta función de manera efectiva.

³² Administración Pública Nacional: es el conjunto de organismos, entidades y estructuras del Estado que se encargan de ejecutar las políticas públicas, administrar los recursos del país y prestar servicios a la ciudadanía, bajo la conducción del Poder Ejecutivo Nacional. Se conforma por la Administración Central y los organismos descentralizados, comprendiendo en estos últimos a las Instituciones de Seguridad Social (art. 8, inc. "a" de la Ley 24.156).

05

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La elaboración de Programas de Integridad sectoriales constituye un paso esencial hacia una administración pública más ética, transparente y orientada al servicio de la ciudadanía. Esta guía proporciona herramientas concretas para que cada jurisdicción u organismo diseñe, implemente y evalúe sus propias estrategias, adaptadas a sus riesgos y particularidades institucionales, pero enmarcadas en estándares comunes que garanticen coherencia y efectividad a nivel nacional.

El enfoque propuesto parte del compromiso de las máximas autoridades, el diagnóstico inicial, la gestión de riesgos y la incorporación de componentes sustantivos que abordan desde la promoción de valores éticos hasta mecanismos para prevenir y gestionar situaciones que puedan afectar la integridad pública.

Asimismo, se destaca la importancia de establecer sistemas de monitoreo y evaluación que permitan no solo medir avances, sino también identificar oportunidades de mejora. El aprendizaje institucional, la apertura a la retroalimentación y la adaptación a los cambios del entorno normativo y social son condiciones indispensables para mantener la vigencia y relevancia de un Programa en el tiempo.

En definitiva, no se trata de implementar un conjunto aislado de normas o procedimientos, sino de consolidar un sistema integral que articule políticas, prácticas, valores y comportamientos. Su éxito depende del compromiso sostenido de las autoridades, el fortalecimiento de las capacidades institucionales y la promoción de una cultura organizacional que incorpore la ética como un pilar fundamental de la gestión pública.

Solo así será posible consolidar una administración pública íntegra, moderna y orientada al bien común, capaz de responder a las demandas ciudadanas con transparencia, responsabilidad y vocación de servicio.

06

ANEXO:

**APÉNDICE NORMATIVO
Y BIBLIOGRÁFICO**

Convenciones internacionales

- Ley 26.097. Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.
- Ley 25.319. Convención sobre la lucha contra el cohecho de funcionarios públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales.
- Ley 24.759. Convención Interamericana contra la Corrupción

Estrategia Nacional de Integridad (ENI)

- Decreto 591/23. Del "Plan Nacional Anticorrupción" a la "Estrategia Nacional de Integridad": Planificación estratégica de la política de Integridad del Poder Ejecutivo Nacional.
- Decreto 258/19. Aprobación del Plan Nacional Anticorrupción.

Articulación interinstitucional en materia de integridad y transparencia

- Decreto 650/19. Creación de la Red de Enlaces de Integridad.
- Decisión Administrativa 797/19. Enlaces de Integridad. Competencias.
- Resolución OA 13/24. Creación del Observatorio de Políticas de Integridad.

Conflicto de intereses

- Ley 25.188. Ética en el Ejercicio de la Función Pública.
- Ley 22.520. Ley de Ministerios. Título VI - Incompatibilidades. Artículos 24 y 25 (Texto ordenado por Decreto 438/92).
- Decreto 202/17. Integridad en contrataciones públicas.
- Decreto 201/17. Integridad en juicios contra el Estado.
- Decreto 164/99. Reglamentación de la Ley 25.188.
- Decreto 41/99. Código de Ética en la Función Pública

³³ Las normas se encuentran ordenadas por eje temático y, dentro de cada uno de ellos, por rango normativo (ley, decreto, resolución, Disposición, Comunicación) y fecha de emisión (comenzando por las más recientes)

Régimen de Obsequios

- Ley 25.188. Ética en el Ejercicio de la Función Pública.
- Decreto 1179/16. Reglamentación del artículo 18 “Régimen de obsequios a funcionarios públicos” de la Ley 25.188. Creación del Registro de Obsequios a Funcionarios Públicos. Creación del Registro de Viajes financiados por terceros.
- Resolución OA 18-E/17. Instructivos para el Registro de Obsequios a Funcionarios Públicos y de Viajes Financiados por Terceros.

Régimen de Presentación de Declaraciones Juradas Patrimoniales

- Ley 26.857. Modificación de la Ley 25.188. Carácter público de las DDJJ patrimoniales integrales de los funcionarios públicos.
- Ley 25.188. Ética en el Ejercicio de la Función Pública.
- Decreto 895/13. Reglamentación de la Ley 26.857.
- Decreto 164/99. Reglamentación de la Ley 25.188.
- Resolución OA 1/25. Modificación Resolución MJyDH 1000/00.
- Resolución OA 1/02. Criterios para la determinación del universo de funcionarios obligados a presentar Declaración Jurada Patrimonial Integral.
- Resolución MJyDH 1000/00. Régimen de Presentación de Declaraciones Juradas.
- Resolución OA 06/00. Criterios para la determinación del universo de funcionarios obligados a presentar Declaración Jurada Patrimonial Integral.

Régimen de Presentación de Declaraciones Juradas de Actividades Anteriores y Posteriores a la Función Pública

- Resolución OA 7/22. Sistema de monitoreo de actividades privadas y públicas anteriores y posteriores al ejercicio de la función pública. Anexo I Anexo II Anexo III Anexo IV

Integridad en contrataciones públicas

- Decreto 202/17. Conflicto de Interés. Procedimiento. Integridad en contrataciones públicas, licencias, permisos, habilitaciones, etc.
- Decreto 1023/01. Régimen de Contratación de la Administración Pública Nacional.
- Resolución OA 4/23. Aprobación del Modelo de Formulario Digital de Declaración Jurada de Intereses del Decreto 202/17.
- Resolución OA 11-E-17. Reglamentación de los mecanismos de integridad dispuestos en el Decreto 202/17.
- Disposición ONC 62/24. Pliego Único de Bases y Condiciones Generales.
- Disposición DPPT 1/24. Formularios de Declaración Jurada de Intereses del Decreto 202/17 para extranjeros.

- Disposición ONC 22/19. Aprobación del Pliego Único de Bases y Condiciones Generales para las contrataciones de Obras públicas.
- Comunicación ONC 3/2025 y Circular OA 1/202. Programas de Integridad en Acuerdos Marco
- Comunicación ONC 6/22 y Circular OA-DPPT 3/22. Lineamientos para la exigencia y presentación de la Declaración Jurada de Intereses del Decreto 202/17 en procesos de contratación interadministrativa.

Programas de Integridad Empresarial

- Ley 27.401. Régimen de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas.
- Decreto 1169/18. Aprobación del Formulario del Programa de Integridad para las contrataciones de obra pública y concesión de obras pública (Anexo III)
- Decreto 277/18. Reglamentación de la Ley N 27.401.
- Resolución OA 10/22. Guía para el desarrollo de Políticas de Integridad en Empresas con Participación Estatal (Anexo I).
- Resolución OA 36/19. Aprobación de Guía complementaria para la implementación de Programas de Integridad en PYMES. Anexo I.
- Resolución OA 27/18. Lineamientos de integridad para el mejor cumplimiento de lo establecido en los artículos 22 y 23 de la Ley N° 27.401.
- Disposición ONC 62/24. Pliego Único de Bases y Condiciones Generales. Acreditación de Programas de Integridad (artículo 18 punto 6).
- Comunicación General ONC 3/2025 y Circular OA 1/202. Programas de Integridad en Acuerdos Marco

Registro de Integridad y Transparencia en Empresas y Entidades (RITE)

- Resolución OA 25/22. Reglamento del RITE (Anexo I). Política de Información, Privacidad y Confidencialidad del RITE (Anexo II).
- Resolución OA 9/22. RITE. Aprobación de formularios Programas de Integridad y Debida Diligencia del Registro de Integridad y Transparencia de Empresas y Entidades.
- Resolución OA 3/21. Diseño de un registro de integridad y transparencia de empresas y entidades (RITE).

Transparencia y acceso a la información pública

- Ley 27.275. Derecho de Acceso a la Información Pública.
- Ley 25.326. Protección de Datos Personales.
- Decreto 780/24. Reglamentación de la Ley 27.275.
- Decreto 206/17. Reglamentación de la Ley 27.275.

- Decreto 1172/03. Reglamentos Generales de Audiencias Públicas, para la Publicidad de la Gestión de Intereses, Elaboración Participativa de Normas y de Reuniones Abiertas de los Entes Reguladores de los Servicios Públicos.
- Decreto 1558/01. Reglamentación de la Ley 25.326.
- Resolución AAIP 80/25. Reglamento de gestión de solicitudes de información pública.
- Resolución AAIP 77/24. Aprobación de Instructivos para el cumplimiento de las obligaciones de transparencia activa y proactiva por parte de los sujetos obligados de la Ley 27.275.

Incompatibilidad y Empleo público

- Ley 25.188. Ética en el Ejercicio de la Función Pública.
- Ley 25.164. Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional.
- Ley 22.520. Ley de Ministerios.
- Decreto 1421/02. Reglamentación de la Ley 25.164.
- Decreto 1033/01. Desempeño de horas clase o cátedra.
- Decreto 946/01. Aplicación del Régimen sobre acumulación de cargos en la APN en el ámbito comprendido por los incisos a) y b) del artículo 8° de la Ley N° 24.156, incluidas las entidades bancarias oficiales.
- Decreto 894/01. Incompatibilidad entre el cobro de un haber previsional y la percepción de remuneración por cargo en la función pública.
- Decreto 933/71. Régimen de compatibilidad entre la docencia universitaria y cargos en la Administración Pública Nacional.
- Decreto 9677/61. Disposiciones complementarias al régimen del Decreto 8566/61.
- Decreto 8566/61. Régimen sobre acumulación de cargos en la Administración Pública.
- Resolución SME 27/01. Incompatibilidad incorporada por Decreto 894/01, no comprende a las personas con discapacidad.
- Resolución SME 13/01. Incompatibilidad incorporada por Decreto 894/01, no comprende a las pensiones de guerra de ex-combatientes de Malvinas.
- Resolución SME 11/01. Incompatibilidad en la percepción de prestaciones de pensión por fallecimiento.

Sitios y documentos de interés

- ALIANZA PARA EL GOBIERNO ABIERTO: <https://www.opengovpartnership.org/es/>
- CIPPEC (2019), "Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas": <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/06/PP-ME-Guia-2.pdf>.

- CIPPEC (2018), “Riesgos para la integridad en las empresas públicas. Lineamientos para realizar un mapeo de riesgos para la integridad en empresas con participación estatal” (2018): <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2018/06/Mapeo-de-Riesgos.pdf>
- GOBIERNO ABIERTO: Sitio web <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-ciencia-y-tecnologia/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones/gobierno>
- Guía para la publicación de datos en formatos abiertos: https://datosgobar.github.io/paquete-apertura-datos/guia_abiertos/
- OFICINA ANTICORRUPCIÓN, “Ética Pública y Conflictos de Intereses. Estudio para su prevención y adecuada gestión”. LAROCCA, Carina, Buenos Aires, 2019. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual-etica.pdf>
- OFICINA ANTICORRUPCIÓN, “Guía del Denunciante. Procedimiento para la denuncia por hechos de corrupción”, Buenos Aires, 2016. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_del_denunciante_0.pdf
- OFICINA ANTICORRUPCIÓN, “Convención Interamericana contra la Corrupción. Implementación de un eficaz instrumento internacional de lucha contra la corrupción”, Serie Estrategias para la Transparencia, Buenos Aires, 2004.
- OFICINA ANTICORRUPCIÓN, “Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción. Nuevos paradigmas para la prevención y combate de la corrupción en el escenario global”, Serie Estrategias para la Transparencia, Buenos Aires, 2004.
- OFICINA ANTICORRUPCIÓN: Resoluciones sobre ética pública y conflictos de intereses: <https://www.argentina.gob.ar/anticorrupcion/resoluciones-conflicto-intereses>
- OECD (2019), “Estudio de la OCDE sobre Integridad en Argentina: Lograr un cambio sistémico y sostenido, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública”, OECD Publishing, Paris: <https://doi.org/10.1787/g2g98f15-es>
- PODER CIUDADANO, “Círculos Virtuosos”: <https://circulosvirtuosos.org.ar/publicaciones>.



**Ministerio
de Justicia**
República Argentina

**Oficina
Anticorrupción**



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
AÑO DE LA RECONSTRUCCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número:

Referencia: EX-2025-97492112- -APN-OA#MJ - ANEXO I - Guía para la Elaboración de Programas de Integridad en el Sector Público Nacional

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 72 pagina/s.