

LA SOCIEDAD CIVIL FRENTE A LA CORRUPCIÓN

PLAN DE TRABAJO

Daniela Urribarri - Hernán Bonomo - Hernán Charosky

Introducción general al plan de trabajo

A los fines expuestos en el Artículo II de esta Convención, los Estados Partes convienen en considerar la aplicabilidad de medidas, dentro de sus propios sistemas institucionales, destinadas a crear, mantener y fortalecer: [11] Mecanismos para estimular la participación de la sociedad civil y de las organizaciones no gubernamentales en los esfuerzos destinados a prevenir la corrupción.

(De *Convención Interamericana contra la Corrupción*; Art. III, Medidas Preventivas)

Al comenzar a elaborar la primera versión de este plan de trabajo, nos encontramos con la dificultad de establecer algún marco definitorio de la corrupción que pudiera abarcar el problema no sólo desde lo normativo, sino también desde las variadas percepciones que al respecto tiene la gente común en América Latina. Una característica notable del problema de la corrupción es su enorme impacto en el vínculo que la persona desarrolla no solo con su gobierno y con el estado, sino también con el resto de la comunidad. Otra característica importante, especialmente en los países con más altos niveles de corrupción, es la manera en que la corrupción afecta la valoración que la gente otorga a la democracia. Si bien corrupción define en términos normativos delitos que afectan la administración de recursos públicos, muchos se refieren con frustración a la “sociedad corrupta”, atribuyéndole a la palabra un conjunto más amplio y difuso de actitudes y comportamientos que pretenden graficar aquello que es lo opuesto a la virtud en la interacción social. De ahí que su sentido esté tan fuertemente afectado por características contextuales a la comunidad.

Sin embargo, existen marcos institucionales que sirven a los fines de establecer normas, alianzas y bases de cooperación para afrontar, aunque más no sea, partes de este omni-comprensivo problema. La Convención Interamericana Contra la Corrupción (CICC) es uno de ellos. Adoptada en la mayoría de los países de la región, ella reconoce el daño que la corrupción inflige a la

legitimidad de las instituciones de la democracia, al tiempo que afirma "*la importancia de generar conciencia entre la población de los países de la región sobre la existencia y gravedad de este problema, así como de la necesidad de fortalecer la participación de la sociedad civil en la prevención y lucha contra la corrupción.*" La CICC es una herramienta útil para abordar algunos de los serios problemas de corrupción que se destacan en las Américas, sirviendo de marco referencial para la implementación de políticas específicas en ámbitos locales. Por eso, el programa *La sociedad civil frente a la corrupción* fue concebido para sumar a esfuerzos institucionales ya existentes, que cobran forma a partir de la convención. Este plan de trabajo se propone entonces contribuir a las respuestas que los distintos países miembros pudieran elaborar frente a las recomendaciones del comité de expertos, parte del mecanismo de seguimiento de la implementación de la CICC.

Percibiendo el problema

Más allá de convenciones y acuerdos entre estados, este manual surge a partir de asumir que la corrupción impacta negativamente en la calidad de la democracia, al afectar la legitimidad de sus instituciones. Aun cuando la magnitud del daño y la conciencia que sobre ello tiene la sociedad son cuestiones que no pueden todavía ser mensuradas con precisión, pocos se aventurarían a cuestionar que la corrupción afecta negativamente sobre el reparto social de bienes y oportunidades. Algunos trabajos miden la percepción que ciertos grupos o sectores tienen sobre la corrupción pero estos siguen sin permitirnos conocer tanto la opinión de la sociedad en su conjunto como el grado o nivel real que esas prácticas asumen en cada lugar. Tal es el caso de los índices de percepción creados por Transparencia Internacional, o las encuestas que periódicamente producen otras instituciones como Latinobarómetro. Si estos índices son insuficientes para conocer las características específicas de la corrupción en una determinada sociedad, no lo son para impactar en el modo en que los individuos perciben la salud de las instituciones que los gobiernan. La influencia que estas mediciones han logrado recientemente en la opinión pública se debe posiblemente a que ellas operan como legitimadoras de percepciones muchas veces intuitivas de la gente, influenciadas en algunos casos por experiencias personales, pero también por la manera en que la prensa o la política local aborda estos problemas. Y su poder legitimador es tal que pueden ser utilizadas por muchos como excusas para la evasión de responsabilidades y deberes cívicos. Si la población está convencida de que los dineros públicos son robados, existe un poderoso incentivo para la evasión fiscal. De la misma manera, si la población presiente que su

opinión no es tenida en cuenta porque la política y la gestión pública están corrompidas, se debilitan los incentivos para la participación cívica. Al mantenerse al margen, los ciudadanos desencantados acaban por convertirse en espectadores pasivos de la corrupción.

Hemos visto entonces que estos índices de percepción pueden afectar percepciones e impactar sobre la actitud de las personas respecto a las instituciones. Pero hemos notado también que estos índices no permiten precisar demasiado acerca de las características reales que la corrupción adopta en cada contexto, debido que ellos solamente reflejan opiniones de algunos integrantes de la comunidad. Si queremos comprender las características particulares que la corrupción adquiere en cada organización social y sus efectos en la comunidad, es necesario avanzar hacia análisis más complejos que admitan una diversidad mayor de vertientes desde las cuales observar los hechos, y que necesariamente requieren de la participación activa de una mayor cantidad y diversidad de miembros en las comunidades afectadas.

Definiendo el problema

Cuando debatimos corrupción, nuestras opiniones están a menudo basadas en elementos de valoración que van más allá de lo meramente legal. La educación, el entorno cultural y nuestros diferentes medios de valorar moralmente ejercen una poderosa influencia en la manera en que diferenciamos lo que está bien de lo que está mal. Estas diferenciaciones determinan a su vez distintos problemas. Las prácticas económicas, políticas y sociales en general involucran una compleja trama de actores con los más diversos intereses, cuya interacción toma formas determinadas en gran medida por estas realidades contextuales. Es por eso que los conflictos que naturalmente derivan de estas interacciones no necesariamente serán los mismos en todas partes. Pero en cualquier caso, es precisamente en esa interacción, y en la manera en que los actores resuelven los conflictos de ella derivados donde se corrompen las normas. Ahora bien, ¿de qué normas hablamos aquí? ¿Nos estamos refiriendo únicamente a las normas jurídicas o estamos también hablando de sentido común, de ética, y de cultura?

A principios de los años 90, la corrupción irrumpió en la agenda internacional, percibida mayormente como un obstáculo a la efectividad de los programas de agencias y organismos de cooperación internacional destinados a la asistencia económica de países en desarrollo. Una

tendencia generalizada a considerar la corrupción prácticamente como un sinónimo de soborno limitó la comprensión de diferencias cualitativas entre diferentes casos—y por consiguiente las diferencias entre distintas sociedades. En consecuencia, el diseño de programas de prevención y lucha contra la corrupción devino en un reducido paquete de recetas con formulas universales que soslayaban las diferencias que pudieran existir en los distintos ámbitos de aplicación.

Más allá de las percepciones de organismos multilaterales, la corrupción es señalada repetidamente en muchos países de la región por sus habitantes como indicador de las fallas de la transición democrática. Esto señala la frustración de muchísima gente respecto a los logros que la democracia exhibe en la región, pero también denota las enormes expectativas que hay depositadas en sus posibilidades, en términos de mayor igualdad de oportunidades para todos.

El plan de trabajo *La sociedad civil frente a la corrupción* no pretende ofrecer recetas para solucionar o prevenir corrupción. Existen numerosos ejemplos de normas e instituciones cuya implementación mejoraría—y de hecho mejora--los niveles de transparencia en la gestión pública. Sin embargo, no creemos que estos ejemplos puedan reemplazar al dialogo entre las diferentes partes de una comunidad como proceso necesario para la producción de las soluciones más efectivas. ***Este material propone entonces diferentes maneras de estructurar diálogos que permiten a los participantes de las actividades pensar de manera crítica los problemas de corrupción para poder identificarlos y comprenderlos. Así, los participantes desarrollan una mayor capacidad para colaborar en el diseño de soluciones a los problemas atendiendo a las características particulares que estos adquieran en su comunidad.***

Abordaje metodológico

El propósito del plan de trabajo *La sociedad civil frente a la corrupción* es contribuir a la capacidad de quienes lo utilicen para articular visiones sistémicas de la corrupción desde múltiples perspectivas de análisis, que incluyan los intereses de diversos actores sociales presentes en un conflicto.

El punto de partida de este trabajo es la presunción de que el fenómeno a analizar es complejo, y que la valoración de la legitimidad de los acontecimientos y sus actores requiere primero alcanzar ciertos consensos mínimos que permitan establecer convenciones. Por este motivo, una parte sustantiva del plan de trabajo esta enfocada en explorar distintos mecanismos de mediación en conflictos y búsqueda de consensos.

Los ejercicios incluidos en *La sociedad civil frente a la corrupción* han sido utilizados en tres talleres experimentales, con audiencias formadas principalmente por personas y organizaciones dedicadas a temas de transparencia o monitoreo de calidad institucional, periodistas y líderes comunitarios en general. Luego de esas experiencias, sin embargo, nos inclinamos a pensar que es el ámbito educativo el espacio más adecuado para el desarrollo de las actividades aquí propuestas. El material ha sido compilado teniendo especialmente en cuenta su utilización como plan de trabajo para mejorar la comprensión de los problemas de corrupción por parte de los jóvenes. Son ellos quienes en última instancia decidirán los rumbos que las democracias latinoamericanas adoptarán hacia el futuro, y de su mayor o menor comprensión de las complejidades e intereses presentes en sus sociedades dependerá la calidad de las soluciones que puedan idear.

Los ejercicios fueron diseñados para poner bajo la lupa conflictos que proveen suelo fértil para que la corrupción florezca, explorándolos desde la perspectiva de diferentes integrantes de la comunidad. A lo largo de las actividades, los participantes utilizan herramientas de análisis, mediación de conflictos y construcción de consenso que permiten abordar la diversidad y complejidad de conflictos e intereses presentes en toda sociedad, utilizando recursos que requieren y promueven la participación colectiva. Utilizando ejercicios de debate y juegos de rol, el material pone en cuestión prejuicios y patrones de valoración, al tiempo que los casos de estudio facilitan la ruptura del esquema binario de análisis—correcto/incorrecto, bien/mal, corrupto/no corrupto.

El material está organizado de modo tal que, siguiendo la secuencia propuesta, los participantes pueden adquirir nuevas herramientas de análisis en cada ejercicio de manera progresiva. El primer ejercicio presenta entonces un panorama general de las perspectivas de análisis que serán usadas a lo largo de todo el taller. Estas son las perspectivas del *derecho*, la *ética*, la *económica* y la *institucional* o *democrática*. Utilizando una metodología de debate simple, los participantes deben argumentar a favor y en contra del accionar de los protagonistas en una serie de siete casos, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de análisis al interpretar la legitimidad de sus accionares. Visto desde cada una de las perspectivas mencionadas, los participantes de la actividad determinan:

- Si una norma jurídica ha sido violada y especifican la norma (**perspectiva del Derecho**)
- Si una regla social, no escrita, de conducta ha sido violada, y formulan la regla (**perspectiva ética**).
- Si se han malgastado fondos públicos, explicitan el gasto y/o si se ha distorsionado la competencia en el mercado de manera arbitraria (**perspectiva económica**).
- Si el hecho debilita la credibilidad de una o varias instituciones de la democracia, y en tal caso, qué institución ha sido afectada (**perspectiva institucional o democrática**).

El segundo ejercicio introduce algunas irregularidades que se encuentran con frecuencia en la administración pública, y explora mecanismos para elaborar soluciones de manera colaborativa. Trabajando en grupos, los participantes de la actividad deben proponer soluciones a problemas específicos que se les presentan, y al mismo tiempo deben colaborar con sus compañeros de otros grupos en la elaboración de soluciones a las irregularidades a ellos asignadas. El ejercicio propone un mecanismo similar a la *revisión por pares*, modalidad deliberativa que los países signatarios utilizan para evaluar de manera cruzada las medidas que cada gobierno propone para implementar la Convención Interamericana en su respectivo país.

El tercer ejercicio se propone indagar mecanismos deliberativos que permiten sacar a la luz posibles conflictos de interés entre los responsables de la gestión pública. En particular, la actividad utiliza un formato de audiencia pública, mediante la cual los participantes deben evaluar una terna de candidatos a ocupar un puesto de control administrativo. El juego de rol es utilizado

aquí como marco para reflexionar no sólo acerca de las ventajas de los mecanismos de decisión participativa, sino también acerca de sus complejidades y problemas. Asimismo, la audiencia pública propuesta aquí sugiere una activa participación de organizaciones no gubernamentales como actores representativos de algunos sectores de la sociedad civil, abriendo la puerta al debate por parte de los participantes acerca del rol de este tipo de organizaciones en mecanismos de democracia participativa.

El cuarto ejercicio aborda las controversias en torno a los diferentes modelos de financiación de la política, mediante una dinámica de roles, en un proceso de negociación colectiva. Por un lado, el ejercicio invita a reflexionar acerca de un tema complejo, en el cual no es simple tomar posiciones dado que casi todas las soluciones son sub-óptimas y presentan implicancias y consecuencias no siempre deseadas. Por otro lado, la actividad promueve la práctica de la negociación y la búsqueda de consensos que permitan la formación de coaliciones entre los diferentes grupos asignados.

Finalmente el último ejercicio propone la puesta en práctica de las perspectivas de análisis exploradas en la construcción de soluciones a problemas específicos que los participantes seleccionan de un menú de situaciones provistas. En esta actividad, los participantes combinan capacidad de diagnóstico con comprensión de los intereses específicos que representan, surgidos de su elección dentro de una serie de roles provistos, para establecer las herramientas más adecuadas a la solución del problema.

Todos los ejercicios cuentan con una sesión de cierre en la que los participantes analizan—ya fuera de los roles que desempeñaron durante la sesión—de que manera los problemas vistos en los ejemplos afectan a su comunidad. En esta etapa se trabaja sobre situaciones que hayan ocurrido o estén ocurriendo en la comunidad al tiempo del desarrollo del taller. Los casos son provistos por los mismos participantes, y el objetivo es intentar determinar si alguno o algunos de los mecanismos ensayados en el taller pueden contribuir a la solución de los mismos y de que manera pueden ser implementados.

Diferentes perspectivas de la corrupción

Introducción

El análisis y la comprensión de los fenómenos vinculados con la corrupción se nutren de diferentes perspectivas que algunas veces entran en conflicto y se niegan unas a otras, aunque muchas otras veces pueden complementarse y contribuir a la reflexión. La propuesta de este primer ejercicio es identificar distintos modos en que un mismo hecho puede ser pensado, y concluir en una discusión común que nos permita reflexionar sobre los aportes que el análisis desde diferentes perspectivas puede realizar hacia una mejor comprensión de los problemas de corrupción, y por lo tanto hacia un diseño de soluciones más eficientes.

A modo de marco referencial que permita canalizar el trabajo y las discusiones en torno a enfoques de análisis comunes que puedan ser definidos con claridad, proponemos aquí un grupo de cuatro perspectivas que mantendremos a lo largo de todo el plan de trabajo: las perspectivas *legal, ética, económica, e institucional o democrática*.

En primer lugar, deberemos intentar establecer si alguna norma jurídica ha sido violada y de ser posible, especificar la norma (**perspectiva del Derecho**).

Luego, analizaremos los hechos desde la óptica de los códigos de conducta socialmente aceptados y las convenciones culturales imperantes. Deberemos ver entonces si alguna regla social, no escrita, de conducta ha sido violada y, de ser posible, formular la regla (**perspectiva ética**).

A continuación, deberemos estudiar el mismo hecho poniendo el foco en la implicación de fondos públicos. Si se han malgastado fondos públicos, intentaremos explicitar el gasto. Asimismo, intentaremos establecer si se ha distorsionado la competencia en el mercado de manera arbitraria (**perspectiva económica**).

Finalmente, analizaremos que sucede con las instituciones involucradas en el hecho. Intentaremos establecer si se ha debilitado su credibilidad y, en tal caso, trataremos de establecer qué institución ha sido afectada (**perspectiva institucional o democrática**).

Pasemos ahora a la descripción paso a paso de las actividades.

Actividad

Objetivos metodológicos del ejercicio:

- Introducir a los participantes en el análisis de la corrupción.
- Ejercitar la construcción de argumentos a través del debate.

Objetivos sustantivos del ejercicio:

- Revisar ideas excesivamente simplificadas acerca de la corrupción que dificultan la comprensión de sus múltiples aspectos.
- Explorar cuatro perspectivas discursivas diferentes en materia de corrupción, y su articulación en el análisis de casos.

Materiales:

- copias de los casos a debatir para todos los participantes.
- copias con los principios generales de cada perspectiva de análisis (una para cada grupo y otra para el facilitador).
- copias con el cuadro de “Referencias de posiciones” para todos los participantes.

Explicación del ejercicio:

El facilitador deberá seleccionar entre los siete casos provistos, aquellos a ser utilizados en la sesión. Esto dependerá de la cantidad de participantes y del tiempo disponible. Como referencia, el facilitador debe tener en cuenta que cada debate requiere unos 30 minutos, sumados al tiempo de preparación para los participantes—unos 15 minutos. En cada debate se enfrentan dos equipos, en los cuales debe haber dos oradores designados. El resto del equipo participa en los tiempos de interrogatorios. Cada grupo recibirá copia de los casos seleccionados y el facilitador deberá indicar la posición desde la cual cada grupo deberá debatir—es decir, si deben debatir a favor del accionar de los protagonistas de su caso o en contra.

1ª etapa: Preparación del debate

El primer momento consiste en la presentación del ejercicio, las tareas y sus objetivos. El facilitador deberá aquí explicar que las situaciones incluidas en las hojas repartidas están compuestas de uno o más hechos que podrían ser calificados como “corruptos”. En grupos, los participantes deben efectuar un análisis de los hechos utilizando las siguientes perspectivas de análisis:

- **Perspectiva del Derecho:** determinar si alguna norma jurídica ha sido violada. En caso afirmativo, especificar la norma.
- **Perspectiva Ética:** determinar si alguna regla social, no escrita, de conducta ha sido violada. En caso afirmativo, formular la regla.
- **Perspectiva Económica:** determinar si se han malgastado fondos públicos. En caso afirmativo, explicitar el gasto. determinar si se ha distorsionado la competencia en el mercado, y describir la distorsión si correspondiera (explicar si se ha favorecido a un oferente o a un demandante de un bien o de un servicio por sobre otros de manera arbitraria).

- **Perspectiva Institucional/ democrática:** determinar si el hecho debilita la credibilidad de una o varias instituciones de la democracia. Si correspondiera, especificar qué institución.

Luego, el facilitador explicará el formato de debate que se utilizará: dos equipos se enfrentan defendiendo posiciones opuestas: Uno de ellos debe presentar argumentos en contra del accionar de los personajes del hecho (equipo Fiscalía/Acusador), mientras que el otro equipo debe argumentar defendiendo dicho accionar (equipo Defensa). Para ello, los equipos deben construir sus respectivos casos, para lo cual disponen de las cuatro perspectivas de análisis que les permitirán elaborar los argumentos necesarios. Cada equipo tendrá la oportunidad de presentar su caso mediante dos discursos: uno de presentación y otro de conclusión, para los cuales deberán asignar dos oradores por cada equipo. Entre los discursos, los equipos tendrán la oportunidad de realizarse preguntas aclaratorias, y explicar en más detalle los argumentos de cada caso, en dos instancias separadas de interrogatorio, en las cuales todos los integrantes de ambos grupos pueden participar. En el siguiente cuadro podemos ver la secuencia de los discursos, los tiempos de cada uno, quienes pueden participar, y los propósitos generales de cada uno:

Presentación del caso del equipo Fiscalía (o acusador?) (F1)	Orador único	6 min.
<p>A1 debe iniciarse con una breve <i>descripción de la situación a analizar</i> (por eso tiene asignado un minuto mas que la presentación del caso de la Defensa (D1)). A continuación debe presentar las <i>ideas principales</i> del caso que desarrollará--Por ejemplo, si van a circunscribir el análisis a algunas de las perspectivas en particular y por qué. Es decir, si ha habido violación de normas o reglamentos, si ha habido gasto inapropiado de fondos públicos, si se ha favorecido económicamente a alguna persona de manera indebida, o si se ha afectado la credibilidad de alguna institución de la democracia. En cada caso, el equipo deberá intentar especificar (qué normas o reglas, quién ha sido favorecido de manera indebida, qué institución ha sido afectada).</p> <p>Definidas las líneas generales del caso, el orador podrá presentar los <i>argumentos</i> que justifican las irregularidades enumeradas en las ideas principales.</p>		
Interrogatorio del equipo Defensa al equipo Fiscalía (IF)	Participan todos	4 min.
<p>El equipo Defensa interroga al orador F1 para aclarar dudas, obtener información adicional acerca del caso de la Fiscalía, y buscando posibles contradicciones en el mismo, que contribuyan al caso de la Defensa. Todos los integrantes del equipo Fiscalía pueden responder, pero <i>únicamente el equipo Defensa pregunta</i>.</p>		
Presentación del caso del equipo Defensa (D1)	Orador único	5 min.
<p>D1 debe presentar las <i>ideas principales</i> del caso que defenderá--Por ejemplo, si van a circunscribir el análisis a algunas de las perspectivas en particular y por qué. Es decir, si se ha actuado de acuerdo a normas o reglamentos, si no ha habido gasto inapropiado de fondos públicos, si no se ha favorecido económicamente a alguna persona de manera indebida, o si la credibilidad institucional no ha sido afectada.</p> <p>Definidas las líneas generales del caso, el orador podrá presentar los <i>argumentos</i> que justifican que las acusaciones de irregularidades hechas por F1 debieran ser desestimadas.</p>		

Interrogatorio del equipo afirmativo al equipo negativo (IN)	Participan todos	4 min.
El equipo Fiscalía interroga al orador D1 para aclarar dudas, obtener información adicional acerca del caso de la Defensa, y buscando posibles contradicciones en el mismo, que contribuyan al caso de la Fiscalía. Todos los integrantes del equipo Defensa pueden responder, pero <i>únicamente el equipo Fiscalía pregunta.</i>		
tiempo de preparación		3 min.
Este tiempo puede ser utilizado para incorporar a cada caso contradicciones surgidas en los interrogatorios, o refutaciones a argumentos presentados en discursos F1 y D1 respectivamente.		
Conclusión del equipo Fiscalía (F2)	Orador único	4 min.
El representante del equipo Fiscalía resume su caso, incorporando aquellos elementos surgidos en las instancias de interrogatorio que puedan reforzar al Caso de la Fiscalía, y puede también refutar argumentos ofrecidos por el orador de la Defensa D1. Una vez terminada su presentación, el orador agradecerá la atención de los participantes.		
Conclusión del equipo Defensa (D2)	Orador único	4 min.
El representante del equipo Defensa resume su caso, incorporando aquellos elementos surgidos en las instancias de interrogatorio que puedan reforzar al Caso de la Defensa, y puede también refutar argumentos ofrecidos por los oradores de la Fiscalía F1 y F2. Una vez terminada su presentación, el orador agradecerá la atención de los participantes.		

Rol de los espectadores:

Aquellos grupos que no participen del debate deben seguir el transcurso del mismo, prestando atención a las líneas argumentativas presentadas por cada equipo, y en especial, a si los argumentos son rebatidos por el equipo contrario. A tal fin, el facilitador proveerá copias de la tabla de referencias en blanco, para que cada espectador siga en ellas las argumentaciones presentadas en relación a las cuatro perspectivas. Esto servirá para realizar una evaluación posterior del debate y sus resultados de manera colectiva.

2ª etapa: Análisis del debate:

Concluido el debate, el grupo se junta en plenario para realizar una evaluación. El facilitador pregunta a los participantes cuáles fueron en sus opiniones los argumentos mejor presentados, qué argumentos fueron efectivamente refutados, y qué caso resultó en definitiva más convincente.

El facilitador podrá también pedir si alguno de los participantes quiere brevemente relatar un caso de corrupción reciente que haya tenido presencia mediática. El facilitador debiera tomar la precaución de pensar con anterioridad algún caso real de cierta actualidad, que resulte polémico y permita varias interpretaciones posibles, para poder utilizarlo si no surgiera ningún caso en el grupo. Luego pedirá a los participantes que enriquezcan el relato, revisando los hechos desde las perspectivas analíticas que se trabajaron. Estos intercambios tendrán lugar durante 10 minutos, en un esquema libre, sin más premisa que la de exponer ideas sobre el hecho, sus implicancias y las diversas formas de comprenderlo. Las intervenciones del facilitador procurarán enriquecer el diálogo.

Finalmente, habrá un espacio de 3 minutos a cargo del facilitador para cerrar el ejercicio; en este tiempo intentará revisar el ejercicio y los intercambios que tuvieron lugar para poner en evidencia que la corrupción es un fenómeno complejo, multidimensional, que puede y debe ser comprendido desde una variedad de perspectivas en lugar de asumido como una categoría omnicompresiva.

Proceso:

Actividad	Tiempo
1ª etapa: Preparación del debate	
Presentación del ejercicio. División en grupos y distribución de materiales	5'
Lectura de los dos escenarios asignados y preparación de los casos a favor y en contra	20'
2ª etapa: Debate estructurado	
Debate	30' cada debate*
3ª etapa: Debate colectivo	
discusión y análisis de caso real	15'
Cierre a cargo del facilitador	5'
TOTAL	75 min. (mínimo)*

* dependiendo de la cantidad de debates que se realicen en la sesión.

Notas para el facilitador:

Sugerencias de organización: Para un grupo mayor a 10 o 12 jóvenes—por ejemplo una clase de colegio—es razonable dividir a la clase en cuatro grupos, y realizar dos debates, con casos diferentes. Por otra parte, un número mayor a 24 dificulta la realización del ejercicio debido a que limita excesivamente la posibilidad de que todos participen, y extiende demasiado la duración de la actividad.

Es necesario señalar a todos los participantes al comenzar que es sumamente importante que todos los presentes, participen directamente o no del debate, sigan con atención los argumentos presentados durante el mismo, para poder tomar parte en la evaluación posterior, y en el análisis posterior de un caso real.

Asimismo, el facilitador debe recomendar el uso del cuadro de “Referencias de posiciones” que se les entregó, para facilitar el seguimiento de los diferentes argumentos presentados durante los debates. Para una toma de notas eficiente, el facilitador puede sugerir a los jóvenes que escriban en el cuadro palabras clave de cada argumento, que les permita recordarlos sin tener que transcribir el argumento completo.

Etapa de preparación:

Mientras los grupos realizan su trabajo interno, se recomienda al facilitador recorrer los grupos y aportar en la elaboración de los casos. Es decir, señalar aspectos de la situación que los estudiantes no hayan visto, pensar en las posibles objeciones que el equipo contrario pueda realizar, y evaluar

respuestas a las mismas, así como realizar sugerencias sobre como estructurar los discursos para facilitar la tarea de los oradores y la comprensión de quienes escuchan¹.

A continuación proponemos una lista con comentarios que el facilitador puede utilizar para ayudar a los grupos a encontrar las cuestiones centrales en cada caso. Estos pretenden recoger las ambigüedades de las situaciones planteadas, y orientar a los grupos hacia el uso de las perspectivas de análisis para su comprensión. Es importante señalar sin embargo que estos son tan solo algunos ejemplos, que de ninguna manera son excluyentes de otros que el facilitador pudiera incorporar.

- Que un órgano público contrate a un proveedor privado que está vinculado a un funcionario puede resultar admisible en determinados casos, por ejemplo, cuando esa relación contractual es anterior a la asunción del funcionario, o cuando se trata de un servicio extremadamente especializado, con una oferta muy pequeña. Sin embargo, ¿puede esto ser éticamente admisible si el funcionario influye en la decisión de realizar o continuar el contrato, y en el control de cumplimiento de las contraprestaciones? ¿De que manera afecta esta contratación la libre competencia entre proveedores? ¿Se perjudica al estado? ¿La credibilidad de las instituciones se ve afectada? *La existencia de instancias de decisión y de control independientes de este funcionario marcan la diferencia.* (Caso 1)
- Las decisiones de políticas públicas son discrecionales de quien tiene el poder político para tomarlas, aun cuando las mismas pudieran resultar inequitativas. Pero, ¿son legítimas cuando se puede establecer que las decisiones fueron tomadas con exclusivo criterio partidista y se excluyó de los beneficios a quienes tienen el mismo derecho que otros, pero no tienen la filiación política del decidor? ¿Se perjudicó económicamente al estado? ¿Cómo afecta esta adjudicación de fondos públicos a la credibilidad de gobierno? (caso 2).
- Los medios de comunicación tienen el deber de investigar y de informar debidamente, pero, ¿se les puede exigir heroísmo y sacrificio en una medida mayor que a cualquier otro ciudadano? El apoyo de la sociedad civil y de la oposición partidaria a los medios que se ven acosados hace la diferencia en cuanto a la posibilidad de que se siga informando con veracidad (caso 3).
- Que los partidos reciban donaciones de fundaciones privadas puede ser, para algunos, razonable. Pero de ningún modo eso puede ser oculto, ni mucho menos relacionado con una decisión concreta. La publicidad de los fondos partidarios y el establecimiento de reglas para su recolección y administración pueden garantizar la diferencia entre una situación admisible y una en la que se compra la voluntad de los partidos (caso 4)
- Es necesario que los funcionarios públicos ganen salarios atractivos, porque eso da valor a la gestión pública y hace más democrático el reclutamiento. Sin embargo, ¿es razonable equiparar sus salarios con aquellos de personas con similares responsabilidades en sectores empresariales, en contextos de escasez de recursos públicos? (caso 5)
- Desarticular situaciones de captura de un contrato público es admisible siempre que para eso se utilicen medios que no producen nuevos privilegios, o perjuicios injustificados, a algunos de los actores involucrados. La comunicación transparente de las decisiones y de

¹ Para ver consejos sobre organización de un discurso, ver *Tolerancia crítica y ciudadanía activa: una introducción práctica al debate educativo*, Capítulo 9 < http://workserver.idebate.org/es_clone/wp-content/uploads/2010/08/tolerancia_criticaxweb.pdf >

los cambios en las contrataciones públicas puede hacer la diferencia a este respecto (caso 6)

- Es admisible que el Poder Ejecutivo negocie con miembros del Poder Legislativo, y que esas negociaciones incluyan beneficios para los distritos de los legisladores. Sin embargo, esos beneficios no pueden constituir beneficios personales, ni arbitrarios, ni en perjuicio de otros distritos. La información pública sobre los fondos destinados por el gobierno central a los niveles locales es una herramienta para diferenciar estas situaciones (caso 7).

Es muy posible que el análisis desde la perspectiva legal no resulte posible para los grupos, si no tienen conocimiento de las reglamentaciones específicas relevantes a su situación. Es recomendable para el facilitador informarse acerca de las normas locales que rigen en cada caso. De no ser esto posible, el análisis deberá restringirse a las otras tres perspectivas.

Debate estructurado:

El facilitador deberá tener en cuenta que los tiempos durante cada etapa del debate deben ser controlados. Para poder hacerlo sin desviar su atención del desarrollo del debate, es importante contar con un reloj o cronometro con alarma. Desaconsejamos que esta tarea sea realizada por participantes, ya que también desviaría su atención del desarrollo de los argumentos.

Desarrollo del debate colectivo posterior, sobre un caso real:

Durante el relato e intercambio sobre un caso sonado de corrupción las intervenciones del facilitador sólo tendrán por objetivo colaborar para enriquecer el intercambio, ayudando a que los participantes incorporen nuevas perspectivas, interrogantes e ideas a sus argumentos. Para eso sugerimos que sus intervenciones tengan la forma de preguntas: en caso que alguna de las perspectivas analíticas no surgiera de manera espontánea, preguntará cómo se podría pensar los hechos desde ese ángulo; o preguntará por algún aspecto del asunto que no hubiera surgido en el relato.

Cierre:

El único objetivo de este cierre es poner en palabras aquello que se ha ejercitado a lo largo de la actividad: *la corrupción es un fenómeno complejo que puede y debe ser analizado desde múltiples perspectivas.*

CASOS DE ESTUDIO

(Entregar una copia de los casos seleccionados a cada uno de los participantes)

Caso 1: CONTRATACIÓN EXTERNA

En febrero de 2005 asumió el nuevo Director Departamental de Educación, el Dr. Juan José Pinchiroli. La Dirección tiene a su cargo muy diversas tareas, desde la administración de las escuelas públicas a la regulación de los programas educativos primarios y secundarios del Departamento. Desde el comienzo de su gestión, el Dr. Pinchiroli ha cancelado contratos abusivos por los que la Dirección pagaba sobrepagos de hasta el 100% en los insumos esenciales de las escuelas públicas. De ese modo obtuvo un gran ahorro para la Dirección, que se ha invertido en nueva infraestructura para escuelas.

Dentro de las competencias de la Dirección también se encuentra la Sub Dirección de Educación Especial, en la que Pinchiroli designó al Lic. Roberto Espeche, que entre otras tareas tiene entre sus funciones la contratación de entidades educativas privadas para brindar servicios a personas con necesidades especiales.

Las entidades reciben un pago mensual por cada alumno que asiste. Existen seis categorías de establecimientos, de acuerdo a la calidad del servicio, las comodidades edilicias y la capacitación del personal. Las categorías van de la A a la F, y el pago per cápita se incrementa un 10% a medida en que se asciende desde la F hacia la A. La categorización se realiza anualmente, a través de inspecciones en terreno, a cargo de psicopedagogos, arquitectos y médicos empleados por la mencionada Dirección. Las inspecciones se realizan en base a un estricto manual, que asigna un puntaje específico a las capacidades edilicias, pedagógicas y profesionales de los establecimientos.

Entre las entidades contratadas por la Sub Dirección, se encuentra la escuela Mi Camino. Una de las propietarias de la escuela es la Lic. Liliana Jusid de Pinchiroli, esposa del Director. Los profesionales que brindan servicios en la escuela están considerados entre los mejores del país, ya que tienen estudios de posgrado en el exterior y se actualizan permanentemente. Esta escuela presta servicios para la Dirección desde 1990, ascendió de la categoría C a la categoría B en 2000, manteniéndose en esa categoría hasta la actualidad. Desde 2001 los directores de Mi Camino solicitan anualmente el cambio de categoría B a categoría A. Sin embargo las inspecciones anuales le asignan un puntaje levemente inferior al necesario para cambiar de categoría. Para obtener el cambio de categoría, deberían incrementar el espacio para juegos al aire libre en 20 metros cuadrados. En 2005 realizaron obras que les permitieron extender el espacio para juegos en 15 metros cuadrados.

En julio de 2005 una nueva inspección evaluó que el establecimiento Mi Camino debía permanecer en la categoría B. El Dr. Pinchiroli le dijo, visiblemente molesto, al Lic. Espeche que la categorización era una injusticia, y que su esposa estaba furiosa. El Lic. Espeche realizó una nueva inspección. En esta ocasión, prescindió de los auditores que habían realizado la anterior, y la encabezó personalmente. Luego de realizarla asignó a Mi Camino los puntos necesarios para ascender a la categoría A. Los auditores desplazados, al enterarse, proporcionaron información sobre el caso al periodista de un diario. Al publicarse la nota, se desató un escándalo político y una denuncia judicial contra Pinchiroli y contra Espeche, que derivaron en sus respectivas renuncias a los cargos.

Tu equipo debe argumentar **EN CONTRA** del accionar del Dr. Pinchiroli.
(Equipo Fiscalía)

Tu equipo debe argumentar **EN DEFENSA** del accionar del Dr. Pinchiroli.
(Equipo Defensa)

Caso 2: PLANES SOCIALES

En la provincia de Camándula hay quince municipios. En todos los municipios hay un índice de pobreza cercano al 35%.

En la legislatura de la provincia de Camándula el gobernador, Lic. Roberto Fernández Supino, cuenta con mayoría propia. La ley de presupuesto del año 2005 de la provincia de Camándula otorgó al gobernador la facultad de distribuir, durante todo el año y entre los municipios, un fondo destinado a ayuda especial para aliviar la pobreza. El fondo es conocido como el “Pobre Fondo”.

En agosto de 2005, esa porción del presupuesto aún no había sido ejecutada. En septiembre de 2005, un mes antes de las elecciones de gobernador, el Lic. Fernández Supino distribuyó el “Pobre Fondo” entre nueve de los quince municipios.

Los nueve municipios que recibieron el dinero son municipios gobernados por alcaldes que apoyan al gobernador Fernández Supino para su reelección. Los seis municipios que no recibieron fondos están gobernados por alcaldes opositores.

Durante la campaña electoral, los alcaldes opositores realizaron una conferencia de prensa en la que denunciaron el carácter arbitrario y el favoritismo de la distribución del “Pobre Fondo”.

Por su parte, los alcaldes alineados con Fernández Supino, contestaron con su propia conferencia de prensa. Allí señalaron que los fondos efectivamente habían llegado a los sectores más desfavorecidos, a través de la mejora de salas de primeros auxilios, comedores populares y reformas en los edificios de las escuelas. Un periódico local entrevistó a un equipo de profesionales especialistas en políticas sociales, quienes analizaron el impacto de la inversión, e indicaron que estas fueron eficientes. Sin embargo, señalaron también que similares consecuencias y mejoras se hubieran logrado si los fondos se distribuían en otros municipios, algunos de ellos más populosos, cuyos alcaldes no apoyan a Fernández Supino.

Tu equipo debe argumentar **EN CONTRA** del accionar del gobernador Supino.
(Equipo Fiscalía)

Tu equipo debe argumentar **EN DEFENSA** del accionar del gobernador Supino.
(Equipo Defensa)

Caso 3: PERIODISMO VERDAD

El periodista Jaime Givone conduce un programa radial de gran audiencia nacional. Es uno de los tres programas más escuchados por las mañanas. Durante el último año realizó una serie de investigaciones que demostraron que las compañías de seguros más importantes del país solían obtener ganancias ilegítimas abusando de sus clientes.

Los otros dos programas de mayor audiencia son conducidos por los periodistas Mirta Santiesteban y Domingo Souto, respectivamente. Santiesteban tiene como estrategia de competencia jamás comentar las primicias de sus competidores. Esta no fue la excepción, y no hizo ningún comentario sobre el asunto. Souto, en cambio, realizó algunos comentarios editoriales sobre los abusos de las compañías de seguros, con un contenido fuertemente crítico hacia éstas y a favor de los derechos del consumidor.

En el momento en que los hallazgos de Givone se hicieron públicos, ninguna de las compañías acusadas realizaba publicidad en estos programas. A la semana, algunas de estas compañías contrataron importantes espacios publicitarios tanto en el programa de Santiesteban como en el de Souto. Santiesteban, tal como había hecho desde un principio, siguió sin comentar el asunto de las aseguradoras. Souto, por su parte, no realizó ningún comentario editorial posterior sobre el tema.

Era vox populi en el ámbito de las compañías de seguros que los abusos denunciados por Givone nunca hubieran sido posibles sin la anuencia del gobierno. Givone recibió presiones por parte del gobierno para que no profundizara las investigaciones. El programa de Givone tenía entre sus anunciantes al gobierno nacional, pero podía sobrevivir sin él. Sin embargo, al mismo tiempo, otros anunciantes, sin motivo aparente, comenzaron a retirar su publicidad del programa de Givone. Givone canceló el curso de las investigaciones, y los anunciantes volvieron a publicitar, al igual que el gobierno nacional.

Tu equipo debe argumentar **EN CONTRA** del accionar del gobierno.
(Equipo Fiscalía)

Tu equipo debe argumentar **EN DEFENSA** del accionar del gobierno.
(Equipo Defensa)

Caso 4: PLANIFICACIÓN EDILICIA

La empresa Urbana S.A. cuenta con importantes capitales propios y de inversores extranjeros para la construcción de un centro comercial. A su vez, cuenta desde hace tiempo con un terreno en el barrio más caro de la ciudad, en un punto ideal para la construcción del centro.

Sin embargo, el Reglamento de Planificación Edilicia prohíbe la construcción comercial en ese barrio. Sólo una modificación del Reglamento podría habilitarlo. Para ello es necesario contar con el voto de la mayoría absoluta de los miembros del órgano legislativo local: el Concejo Municipal.

Urbana S.A. realizó donaciones a los dos principales partidos políticos locales. La suma de sus concejales permite obtener holgadamente la mayoría absoluta para la modificación del Reglamento. Los dos partidos recibieron los fondos en Fundaciones que han creado para realizar actividades de interés político.

La fundación del Partido Populista destinó la mitad de los fondos recibidos a la compra de alimentos y de ropa que reparte a través de los comedores populares con los que cuenta en las barriadas más pobres de la ciudad. La otra mitad se reservó para realizar campañas publicitarias televisivas.

La fundación del Partido Culto usó el dinero para financiar investigaciones académicas acerca de cómo mejorar la gestión de gobierno, aumentar la transparencia y optimizar los programas sociales destinados a aliviar la pobreza.

Por otra parte, Urbana S.A. realizó una campaña de prensa tendiente a demostrar que la construcción del centro comercial tendrá efectos económicos beneficiosos. Por ejemplo, señala que se crearán puestos de trabajo en la construcción, luego en los comercios, y que se fomentará el turismo en la ciudad.

Las organizaciones vecinales, en cambio, protestaron en contra del proyecto porque sostienen que su construcción tendrá efectos ambientales negativos. Un estudio especializado demuestra que la obra afectará el normal uso de un parque vecino, que es uno de los pocos espacios verdes que le quedan a la ciudad.

Luego de haber realizado audiencias públicas con representantes de la empresa y de las organizaciones vecinales, la mayoría absoluta del Concejo Municipal votó a favor de la reforma del Reglamento que permitirá la construcción del centro comercial.

Tu equipo debe argumentar **EN CONTRA** del accionar de Urbana S.A y/o de los partidos políticos.
(Equipo Fiscalía)

Tu equipo debe argumentar **EN DEFENSA** del accionar de Urbana S.A y/o de los partidos políticos,
dependiendo del caso presentado por la Fiscalía. (Equipo Defensa)

Caso 5: SALARIOS PÚBLICOS

Manuel Manzanares es el alcalde de Chimipán. El Sr. Manzanares está administrando su segunda gestión al frente del municipio. Hasta el momento, no ha recibido ninguna denuncia por corrupción. Chimipán es una localidad industrial, de gran actividad económica; es uno de los municipios de mayor recaudación de la región. Sin embargo, existe un cordón suburbano de extrema pobreza que lo rodea.

Manzanares realizó un estudio comparativo sobre los salarios de los alcaldes de la región. De allí concluyó que el suyo es, objetivamente, un 30% inferior al del resto de los alcaldes de la región, aún de aquellas localidades con ingresos notablemente inferiores a los de Chimipán. Asimismo, el salario del alcalde de Chimipán es diez veces inferior al de un ejecutivo de nivel gerencial de las industrias que realizan actividades en ese municipio.

El Sr. Manzanares decidió que era importante tanto para él como para los futuros alcaldes, recibir una remuneración acorde al grado de sus responsabilidades. Por lo tanto, y dentro de las facultades otorgadas por la ley municipal de presupuesto, decidió multiplicar su sueldo nueve veces.

La oposición ha iniciado los primeros pasos para un juicio político contra el alcalde y existen denuncias judiciales por mal manejo de los fondos públicos.

Tu equipo debe argumentar **EN CONTRA** del accionar del alcalde Manzanares.
(Equipo Fiscalía)

Tu equipo debe argumentar **EN DEFENSA** del accionar del alcalde Manzanares.
(Equipo Defensa)

Caso 6: PLIEGOS DE LICITACIÓN

El Ministerio de Educación está a punto de convocar a una serie de licitaciones para la provisión de comidas en los comedores escolares. Las licitaciones tienen como objetivo la compra, por separado, de bebidas, comidas frías, comidas calientes y postres.

Durante los últimos diez años, las licitaciones han sido sistemáticamente ganadas por la empresa Provechito SRL, en todos los rubros. Extraoficialmente se sabe que Provechito SRL ha ganado estas licitaciones basándose en sobornos a funcionarios, y en la intimidación de los competidores. Sin embargo, nunca se han probado estas acusaciones.

Si bien en los primeros años en los que Provechito se hizo cargo de los servicios, el Ministerio pagó sobreprecios de hasta el 30%, en los últimos dos años las tarifas de Provechito bajaron drásticamente, a niveles que difícilmente la competencia podría alcanzar.

La competencia de Provechito está compuesta por un conjunto de empresas más pequeñas que recientemente se han nucleado en la Asociación de Proveedores Alimenticios (APA).

El nuevo Ministro de Educación, Lic. Ernesto Fructoso, ha decidido terminar con la hegemonía de Provechito. Con ese fin, él y un equipo de técnicos contables y nutricionistas elaboraron nuevos pliegos de licitación, diseñados para fomentar la competencia. Para asegurarse que los competidores de provechito tendrán oportunidad de ganar alguna de las licitaciones, el Ministro hizo llegar copias de los borradores de los pliegos al presidente de APA, para que le de su opinión. Este borrador, en cambio, no fue mostrado a los directivos de Provechito S.R.L.

Un empleado del Ministerio, enterado de este hecho, dio la información a un periodista. Este logró su publicación en primera plana del diario de mayor circulación. La oposición reclama la renuncia de Fructoso.

Tu equipo debe argumentar **EN CONTRA** del accionar del Lic. Fructoso.
(Equipo Fiscalía)

Tu equipo debe argumentar **EN DEFENSA** del accionar del Lic. Fructoso.
(Equipo Defensa)

Caso 7: PROYECTO DE LEY

El Gobierno Nacional ha enviado un proyecto al Congreso sobre reforma del Código Aduanero. Este proyecto es central en la gestión del Presidente, ya que de esta reforma depende un incremento relevante en el comercio exterior.

Sin embargo, el proyecto ha despertado fuerte oposición en el Parlamento. El proyecto ya tiene media sanción de la Cámara de Senadores, y está en debate la sanción en la Cámara de Diputados. Al gobierno le faltan solamente dos votos para obtener la mayoría necesaria.

Por instrucción del Presidente, el Ministro de Gobierno les hace llegar a los dos diputados la oferta de que pueden incluir en la próxima ley de presupuesto proyectos de obras públicas para sus distritos, que serán apoyados por el bloque oficialista y financiado oportunamente por el Poder Ejecutivo.

El Diputado Diome acepta inmediatamente la propuesta. A cambio, solicita que se incluya para el siguiente año fiscal la financiación de la compra de un software para la administración del municipio de su distrito. La empresa que vende el software es el principal donante de las campañas del Diputado Diome.

El Diputado Romo, por su parte, pide a tres empresas de su distrito un presupuesto para la remodelación del hospital de su ciudad, cuyo estado es calamitoso. Con anterioridad, Romo se había desempeñado como jefe del bloque de concejales de su ciudad. Allí había logrado bloquear el proyecto del alcalde de realizar esa misma remodelación. La motivación de Romo había sido política, reconocía en la intimidad: no quería que ese alcalde, del partido contrario al suyo, se quedara con el prestigio de haber realizado la reforma. Sin embargo, el mandato de ese alcalde había finalizado y el actual alcalde pertenece a su mismo partido político. Cuando recibió los tres presupuestos, eligió el más bajo, y solicitó al Ministro de Gobierno su inclusión en la próxima ley de presupuesto. El Ministro lo aceptó, y Romo votó a favor del proyecto oficial.

Tu equipo debe argumentar **EN CONTRA** del accionar del gobierno y/o los diputados Diome y Romo. **(Equipo Fiscalía)**

Tu equipo debe argumentar **EN DEFENSA** del accionar del gobierno y/o los diputados Diome y Romo, *dependiendo del caso presentado por la Fiscalía*. **(Equipo Defensa)**

Tabla de referencia para los facilitadores

Caso	Hechos polémicos	Perspectiva del Derecho	Perspectiva Ética	Perspectiva Económica	Perspectiva instituc / democrática	Contra puntos posibles
1	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de influencias para mejorar calificación - Habilitación / calificación irregular de establecimiento - Control realizado por Sub Director y no por auditores, existiendo un informe previo realizado en condiciones normales 	Viola reglamento de calificación y habilitación	Norma violada: Se debe gobernar y decidir dejando de lado las relaciones e intereses personales	Distorsión: la competencia se ve alterada porque se logra mayor calificación por cercanía a los decisores y no por inversión en infraestructura	Se debilita la credibilidad en los organismos de control y habilitación	<ul style="list-style-type: none"> - El Sub Director se vio obligado a cometer la irregularidad, por temor a perder el trabajo - El Director manifestó su estado de ánimo, pero no exigió. La irregularidad la cometió el Sub Dir - El Sub Dir tenía a la ley de su lado, debió denunciar las presiones) - la calidad técnica y profesional del establecimiento era excelente - el director había encarado tareas de lucha contra la corrupción en áreas más importantes que este hecho
2	<ul style="list-style-type: none"> - Demora en la ejecución del presupuesto 	Igualdad de los ciudadanos	Norma violada: debe gobernarse en pos del bien común y la	La inversión hubiera resultado mas redituable si se	Daña los principios mismos del sistema representativo dado	<ul style="list-style-type: none"> - Aun cuando los fondos fueron distribuidos

	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de fondos en base a criterios arbitrarios - Favorecimiento político del Gobernador en desmedro de población cadenciada -Inequidad 		mejora en la calidad de vida de la mayor cantidad de gente posible; y no atendiendo intereses personales	realizaba en los municipios mas populosos, dado que hubiera beneficiado a mayor cantidad de gente	que los funcionarios electos deben procurar mejorar la calidad de vida de la gente y no la suya propia	arbitrariamente, se los invirtió en obras realmente necesarias - Los alcaldes no alineados con el Gobernador podrían denunciarlo judicialmente y no solo en los medios
3	<p>Presión y limitación indirecta sobre la libertad de expresión</p> <p>Comportamiento de cada periodista</p>	Asignación arbitraria de fondos. Posibles violaciones a normas de compras (conducta gubernamental).	<p>La publicidad oficial no debe ser distribuida con criterios políticos sino en relación a la audiencia – objetivo y el precio de cada espacio (conducta gubernamental)</p> <p>Violaciones a la ética periodística por no proseguir invesigaciones, por no solidarizarse con la situación de otro periodista (comportamiento periodistas)</p>	Se ve afectada la competencia entre los programas radiales cuando uno de ellos sufre represalias por su contenido, quitándosele publicidad	Se daña la capacidad de la sociedad de controlar al gobierno a través de la prensa independiente.	<p>- Givone es sólo un periodista, una persona privada, sin poder para enfrentar grandes intereses, es lógico cus temor.</p> <p>- Givone, cuando vio las consecuencias, debió denunciarlas y seguir adelante con sus investigaciones</p> <p>- los otros periodistas debieron solidarizarse con Givone</p>
4	-		Norma violada:	Se desvirtúa la		- es distinto el uso que

	<p>Aceptación de dádivas por parte de los partidos políticos parte de un actor interesado en una decisión</p> <p>Distinto uso del dinero por parte de los partidos</p> <p>Carácter debatible del impacto ambiental de la obra.</p>	<p>Las decisiones de los representantes no pueden estar motivadas en la recepción de dádivas.</p>	<p>- la recepción de fondos para el partido político no puede implicar posteriores beneficios o favoritismos a favor del aportante, si los mismos no resultan ajustados a regla o si son perjudiciales para otros intereses</p>	<p>competencia entre partidos cuando la distribución de recursos no responde a reglas claras y conocidas por todos, y pasa a regirse por razones poco claras (como el aporte de fondos al partido político)</p>	<p>La democracia exige que las necesidades y deseos de los ciudadanos sean contemplados de manera igualitaria</p> <p>El instituto de “audiencia pública” pierde progresivo valor e interés cuando las voces son oídas pero no atendidas. Si se resuelve en contra de lo que en dicha oportunidad se señala, debería al menos darse explicaciones y contra-argumentos claros que justifiquen lo resuelto</p>	<p>cada partido le dio a los fondos. En algunos casos el uso es más aceptable que en otros</p> <p>es cierto que la obra limitará algunos usos de espacios verdes por parte de los vecinos, pero más importante que eso es generar fuentes de trabajo</p> <p>- La gestión política debe atender de manera prioritaria el impacto ambiental de sus decisiones dado que deben gobernar no sólo para los próximos 3 años sino para muchas generaciones</p>
5	<p>- Realizar un aumento tan importante sobre su ingreso</p> <p>- Un cambio en la asignación presupuestaria, que</p>	<p>Los salarios públicos los fija el Poder Legislativo</p>	<p>Los salarios deben guardar relación con las responsabilidades; pero esto no es sólo para el alcalde sino para todos los</p>	<p>Las prioridades de gasto e inversión deben regirse por la búsqueda del bien común y la mejor inversión, y el</p>	<p>La gente siente, con frecuencia, que la política no es una inversión sino un gasto y que quienes participan de ella</p>	<p>- Es importante que los funcionarios reciban salarios acorde con sus responsabilidades, para evitar que se</p>

	beneficia de manera directa y exclusiva al decisor, debió ser tratado en el ámbito legislativo que es donde todas las fuerzas políticas se encuentran representadas		empleados, de modo que si él se aumenta, debió aumentar toda la escala salarial	aumento salarial del alcalde no parece –al menos en principio– ser una inversión beneficiosa	sólo buscan réditos personales. Un aumento tan importante en los ingresos de la máxima autoridad local, no hace más que reforzar esas perspectivas, si no va acompañado por la promoción de espacios de discusión al respecto en los que se den las explicaciones que sean necesarias	corrompan - Antes de realizar una suba tal marcada en su salario, el alcalde debió consultar a la ciudadanía sobre las prioridades y destino que debe darse a los fondos
6	- Favorecimiento de un competidor; - Falta de transparencia en la gestión	En toda compra del Estado se debe promover y garantizar la libre concurrencia y competencia de empresas	En pos de la ruptura de una situación irregular, no puede cometerse nuevas irregularidades (el fin no justifica los medios)	Para mejorar la competencia, el pliego debió ser puesta a consideración de todos los interesados. El modo en que se realizó la consulta promovía el cambio de un beneficio irregular por otro igualmente irregular	La falta de transparencia en la definición de las reglas de competencia y contratación pública fomentan las sospechas permanentes de cohecho y pago irregulares	- Aun cuando las intenciones de Fructoso fueran acertadas, eligió la forma equivocada de proceder porque paso de favorecer a uno, a favorecer a otro - Si Fructoso no procedía como lo hizo, nunca se hubiera logrado romper el monopolio de Provechito

7	<ul style="list-style-type: none"> - Intercambio de votos por inversiones públicas (incluso obras innecesarias) - Falsa competencia de ofertas y precios - Riesgo de precios inflados 	<p>El diseño presupuestario debe responder a prioridades estudiadas y objetivos claros de mejora en la calidad de vida de los habitantes</p>	<p>El sentido de un voto debe ser acorde con los principios y valores expuestos durante las campañas y comprometidos con la ciudadanía. No pueden variar según requiera “el mejor postor”</p>	<p>Se altera la librecompetencia, favoreciendo a un contratista (software). Riesgo de discrecionalidad en la fijación de montos.</p>	<p>La compra de votos daña la calidad del sistema democrático y la creencia de la ciudadanía en el juego de la representación</p>	
---	--	--	---	--	---	--

(Para distribuir entre los participantes)

PERSPECTIVAS PARA ANALIZAR LAS SITUACIONES

- **Perspectiva del Derecho:** determinar si una norma jurídica ha sido violada. En caso afirmativo, especificar la norma. *(El hecho o comportamiento analizado es legal / ilegal)*
- **Perspectiva Ética:** determinar si una regla social, no escrita, de conducta ha sido violada. En caso afirmativo, formular la regla. *(El comportamiento analizado es ético / no ético)*
- **Perspectiva Económica:** determinar si se han malgastado fondos públicos. En caso afirmativo, explicitar el gasto; y/o se ha distorsionado la competencia en el mercado. Describir la distorsión si la hubiera (se ha fortalecido a un oferente o a un demandante de un bien o de un servicio). *(El hecho o comportamiento analizado es racional / irracional)*
- **Perspectiva Institucional / democrática:** determinar si el hecho debilita la credibilidad de una o varias instituciones de la democracia. En caso afirmativo, especificar qué institución. *(El hecho o comportamiento analizado es sistémico / anti-sistémico respecto al marco institucional afectado)*

Cuadro para tomar apuntes durante los debates.

REFERENCIAS DE POSICIONES

Discurso	Perspectiva del Derecho	Perspectiva Etica	Perspectiva Económica	Perspectiva instituc / democrática
Fiscalia F1				
Defensa D1				
Fiscalia F2				
Defensa D2				

EJERCICIO DE DEBATE Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Políticas de transparencia

OBJETIVOS METODOLÓGICOS DEL EJERCICIO:

- Experimentar y conocer la lógica del “debate propositivo”, que sirve para el trabajo con distintos actores al momento de elaborar normas, pliegos licitatorios u otras herramientas, de manera participada y donde resulta central la cooperación.
- Familiarizarse con políticas de transparencia y prevención de la corrupción
- Desarrollar la capacidad de realizar intercambio de ideas basado en la búsqueda de estrategias creativas y colaborativas.

OBJETIVOS SUSTANTIVOS DEL EJERCICIO:

- Ejercitar modalidades de “elaboración participada” de políticas
- Conocer algunas irregularidades y dificultades frecuentes de la gestión pública
- Identificar mecanismos tendientes a reducir el margen de posibilidad de ocurrencia de esas irregularidades, que den mayor visibilidad cuando estas ocurran, o que doten de herramientas a la ciudadanía para identificarlas y denunciarlas.
- Promover el conocimiento y alerta sobre posibles políticas de prevención viables en la administración pública

GRUPOS:

4 equipos con igual cantidad de integrantes (5 miembros máximo).

TIEMPO:

3 o 6 hs, según se elija trabajar con una o dos vueltas de análisis de situaciones y políticas.

MATERIAL PARA CADA EQUIPO:

- Situación a trabajar
- Formulario vacío de DDJJ para equipo 2

MATERIALES DE APOYO:

- lápiz y papel para todos los equipos;
- rotafolios (con un mínimo de 8 hojas libres)
- Fibras gruesas de colores para el rotafolios

PROCESO:

Etapa	Actividad	Tiempo actividad	Tiempo etapa
1	Presentación del ejercicio	4'	7'
	Armado de grupos y distribución del material (propio y del grupo a revisar)	3'	
2	Discusión en equipos sobre el caso a su cargo	15'	15'
3 a	Lectura del caso y presentación de propuestas: equipo 1	5'	20'
3 b	Lectura del caso y presentación de propuestas: equipo 2	5'	
3 c	Lectura del caso y presentación de propuestas: equipo 3	5'	
3 d	Lectura del caso y presentación de propuestas: equipo 4	5'	
4	Trabajo interno de los equipos para armar sus revisiones de las presentaciones previas	15'	15'
5 a	- revisión de la presentación del equipo 1	10'	92'
	- equipos 2 y 3 comentan presentación	10'	
	- cierre a cargo de equipo 4 y aportes del facilitador (optativo)	3'	
5 b	- revisión de la presentación del equipo 2	10'	
	- equipos 3 y 4 comentan presentación	10'	
	- cierre a cargo de equipo 1 y aportes del facilitador (optativo)	3'	
5 c	- revisión de la presentación del equipo 3	10'	
	- equipos 4 y 1 comentan presentación	10'	
	- cierre a cargo de equipo 2 y aportes del facilitador (optativo)	3'	
5 d	- revisión de la presentación del equipo 4	10'	
	- equipos 1 y 2 comentan presentación	10'	
	- cierre a cargo de equipo 3 y aportes del facilitador (optativo)	3'	
Cierre / Break (sólo si se realiza la segunda ronda de casos; si no se la hace, pasar directo a etapa 6)		15'	15'
2	Discusión en equipos sobre el caso a su cargo	15'	15'
3 a	Lectura del caso y presentación de propuestas: equipo 1	5'	20'
3 b	Lectura del caso y presentación de propuestas: equipo 2	5'	
3 c	Lectura del caso y presentación de propuestas: equipo 3	5'	
3 d	Lectura del caso y presentación de propuestas: equipo 4	5'	
4	Trabajo interno de los equipos para armar sus revisiones de las presentaciones previas	15'	15'
5 a	el equipo 1 vuelve a plantear las consignas que debía trabajar	5'	92'
	equipos 2 y 3 comentan presentación	10'	
	cierre a cargo de equipo 4 y aportes del facilitador (optativo)	3'	
5 b	el equipo 2 vuelve a plantear las consignas que debía trabajar	5'	
	- equipos 3 y 4 comentan presentación	10'	
	- cierre a cargo de equipo 1 y aportes del facilitador (optativo)	3'	

5 c	el equipo 3 vuelve a plantear las consignas que debía trabajar	5'	35'
	- equipos 4 y 1 comentan presentación	10'	
	- cierre a cargo de equipo 2 y aportes del facilitador (optativo)	3'	
5 d	el equipo 4 vuelve a plantear las consignas que debía trabajar	5'	
	- equipos 1 y 2 comentan presentación	10'	
	- cierre a cargo de equipo 3 y aportes del facilitador (optativo)	3'	
6 a	Repaso (del facilitador) de las políticas trabajadas	5'	35'
6 b	Consulta e intercambio sobre políticas vigentes y posibilidad de mejorarlas	15'	
6 c	Consulta e intercambio sobre políticas tratadas que se podrían promover y estrategias de incidencia para lograrlo	15'	
Tiempo total			333'

EXPLICACIÓN DEL EJERCICIO:

Etapa 1. Presentación del ejercicio y organización del trabajo:

- Este ejercicio procura trabajar sobre políticas de transparencia tendientes a evitar / contener la ocurrencia de cierto tipo de irregularidades bastante frecuentes en la Administración Pública. Para eso, a cada grupo se le presentará una situación irregular y pedirá que piense algunas medidas que podrían ayudar a prevenir o contener su ocurrencia; para ello cada grupo tiene algunas preguntas-guía que lo ayudarán a pensar el problema.
- Las presentaciones que realice cada grupo en relación a la situación que se le planteó serán posteriormente comentadas por los otros grupos, quienes harán observaciones sobre debilidades de la presentación y deberán procurar mejorar su calidad. El debate debe ser utilizado como herramienta para arribar a propuestas de consenso entre los grupos participantes. El esquema de revisión y sugerencias, remite al de la “*revisión por pares*” que se utiliza –por ejemplo- para que un país realice el seguimiento sobre la implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción por parte de otro país.
- Al momento de pensar las políticas de transparencia, deben procurar:
 - o que las mismas no impliquen una excesiva dilación del tiempo requerido para la toma de decisiones;
 - o mejorar la calidad de las decisiones e información pública;
 - o las medidas que propongan no deben implicar nuevas erogaciones o, de implicarlas, debe justificarse la relación costo-beneficio.
- Concluidos los debates, se trabajará en el análisis de los límites, fortalezas y debilidades de algunas de estas políticas y sus posibilidades de puesta en marcha:

- identificación de políticas existentes en el país y algunas formas en que sus normas o implementación podrían mejorarse,
 - identificación de un mecanismo de transparencia que pudiera ser interesante promover y algunas vías de incidencia que podrían usarse para lograrlo.
- Notas:
- Para garantizar la atención de los participantes a lo largo de todo el ejercicio es conveniente señalar al explicar el trabajo que todos deberán comentar las presentaciones de los otros grupos.
 - Es importante que cada grupo designe un “relator”, que será quien exponga las propuestas que el grupo sugiera.
- A cada uno de los equipos se deberá entregar el material del caso que le corresponda desarrollar según el siguiente esquema:

1º ronda de trabajo	
Publicidad de las licitaciones	Equipo 1
Declaraciones juradas de bienes	Equipo 2
Conflicto de interés / ley de ética	Equipo 3
Elaboración participada de normas	Equipo 4
2º ronda de trabajo (extensión opcional)	
Informes de gestión	Equipo 1
Contratación / empleo público	Equipo 2
Sistema de protección de testigos	Equipo 3
Remuneración equitativa vs tope salarial	Equipo 4

Etapa 2. Trabajo en equipos

- Una vez armados los grupos y distribuido el material, se les recuerda la conveniencia de designar un vocero y que cuentan con 15 minutos para discutir internamente el caso. Cuando resten solo 5' de trabajo interno, el facilitador lo avisa para que los grupos comiencen a cerrar sus intercambios y definir posiciones.

Etapa 3. Lectura de casos y presentación de propuestas

- En orden, el facilitador pedirá a cada grupo que lea en voz alta la situación y consignas que trabajaron, y que cuente las propuestas que elaboraron en atención a esas consignas. Para eso, cada grupo cuenta con 5'.

- Antes de iniciar la presentación de casos, el facilitador recuerda a todos que presten atención y tomen notas si fuera necesario dado que después deberán opinar y procurar ayudar a mejorar la propuesta de los otros grupos.

Etapa 4. Trabajo interno de equipos para discusión sobre casos de otros grupos

- Los equipos discuten internamente sobre las situaciones y propuestas presentadas por los otros 3 grupos, procurando elaborar sugerencias para complementarlas o modificar aspectos que no consideren adecuados. Cuentan con 15' para hacer esta actividad.

Etapa 5. Revisión entre pares

- El facilitador informa la dinámica:
 - o Un grupo recuerda las consignas que debía trabajar
 - o Otros dos grupos realizan aportes para mejorar, complementar y/o corregir las propuestas desarrolladas por el grupo que originalmente trabajó el caso
 - o El ultimo grupo hará un repaso del tema tratado intentando advertir vacíos no contemplados en las exposiciones, nuevas sugerencias e información sobre la existencia o no de estas políticas a nivel nacional, etcétera
- El esquema de revisión es el siguiente:

Equipo revisado	Equipos que comentan	Equipo que concluye
1	2 y 3	4
2	3 y 4	1
3	4 y 1	2
4	1 y 2	3

- Durante las exposiciones (licitaciones, DDJJ, elaboración participada, etc), el facilitador tomará notas en una hoja nueva del ratafolios sobre las propuestas que surjan en las exposiciones y en los comentarios posteriores. Esto ayudará a él y al grupo encargado de hacer el cierre de cada caso, a tener presentes los asuntos tratados.
- Cuando el facilitador considere que el equipo a cargo de realizar el cierre de cada caso no pudo hacerlo o su desarrollo fue incompleto, podrá agregar la información relevante que considere necesaria. En los “tips para el facilitador” se sugieren algunos temas y medidas que podrían ser mencionados por el facilitador en los distintos ejercicios, en caso que los mismos no surgieran de forma espontánea durante las presentaciones

Etapa 6. Repaso de políticas trabajadas

- Se inicia con un simple repaso (casi a modo de listado) que estará a cargo del facilitador, sobre las medidas, herramientas y políticas que se trabajaron. Para esto resultarán sumamente útiles las notas que anteriormente hiciera en el rotafolios.
- El facilitador consultará cuales de estas políticas se encuentran reguladas en el país, las anotará en el rotafolios y sobre cada una de ellas pedirá que piensen qué deficiencias tienen y cómo se las podría fortalecer / mejorar. Se dispone de 15 minutos para este intercambio.
- Concluido ese intercambio, el facilitador listará las políticas trabajadas que –según informaron previamente los participantes- no estarían implementadas y consultará si les parecería útil impulsar alguna(s) de ellas. Si alguna fuera de interés, el facilitador guiará el intercambio para que los participantes puedan pensar sobre:
 - o el objetivo que debería perseguir esa política
 - o algunas estrategias de incidencia que pudieran permitir su ingreso en la agenda pública y eventual implementación.
- Si la mención de estas experiencias no despierta debate por sí misma, los 30´ originalmente previstos para ese intercambio pasarán a ser un poco más guiados. Para ello el facilitador propondrá que se seleccione una experiencia de promoción de una política de transparencia sobre la que exista consenso en cuanto a que ha tenido un mínimo éxito en su implementación, y que se seleccione otra sobre la que se pueda establecer un mínimo consenso en cuanto a que no ha cumplido los objetivos. En el rotafolio dibujará la siguiente tabla

Política	Promovida por	Implementada por	Monitoreada por	Indicadores
- (exitosa)	-	-	-	-
- (fracasada)	-	-	-	-

- Para completar el cuadro será necesario que el facilitador realice algunas preguntas (cuenta con 20´ para completarlo) tendientes a obtener la información necesaria:
 - o En la primera columna se establecerán las dos políticas, la que llamaremos “exitosa” y la que llamaremos “fracasada”. Estas políticas pueden haber sido promovidas e implementadas por el gobierno en cualquiera de sus niveles, la sociedad civil, el sector privado, es indistinto.
 - Si no hubiera consenso, o no se pudieran seleccionar políticas que se entiendan como “exitosas”, bastará con seleccionar dos iniciativas que hayan intentado hacer más transparente la gestión pública.

- Supongamos que en el país hay una experiencia de un sistema de declaración jurada de bienes de acceso público de los funcionarios del Poder Ejecutivo, que los participantes señalan como mínimamente exitosa. Entonces, en la primera columna se escribirá, como ejemplo de política con un grado de éxito “Declaraciones Juradas del Poder Ejecutivo”.
 - A continuación se les pedirá a los participantes que nombren a los actores que participaron de esa política y ese dato seá registrado en la segunda columna.
 - Supongamos que se trató de un proyecto que tuvo financiamiento del Banco Mundial, que fue apoyada por el partido oficialista y por la principal oposición parlamentaria, y por las ONGs de transparencia. Todos sus nombres se anotarán en la segunda columna.
 - Si algún actor se opusiera al proyecto, se anotará en la misma columna, entre paréntesis y antecedido de un signo (-).
 - En la tercer columna se explicitará al principal encargado de implementar la política, en este caso, supongamos, la Oficina de Integridad de la Presidencia de la Nación.
 - En la cuarta columna se listarán los actores que usan y monitorean esa política.
 - Si los medios de comunicación, las ONG’s y las empresas hacen uso del sistema de declaraciones juradas, y formulan algún tipo de comunicación respecto a su buen funcionamiento, entonces serán estos actores los que se señalarán la cuarta columna.
 - La quinta columna se llenará con aquello que los participantes señalen como signos del buen o mal funcionamiento de la política.
 - En este caso, podría ser la cantidad de solicitudes recibidas, la cantidad que fue denegada y la cantidad que fue aceptada, la cantidad de investigaciones patrimoniales surgidas de estas declaraciones, entre otras.

Similar procedimiento se realizará con la política considerada “fracasada”.

- Una vez completo el cuadro, se les propondrá a los participantes que señalen, teniendo en cuenta los elementos anotados en las celdas, cuáles son los ejes que les parecen más importantes para evaluar el éxito o el fracaso de estas políticas. Por ejemplo:
 - si se comparan las anotaciones de la segunda columna (promotores) para ambas políticas, se podrá interpretar si la diferencia entre las coaliciones que sostuvieron a una y a otra política fue relevante para el resultado.
 - Si se revisa la tercer columna, se evaluará el actor / agencia que se ocupó de implementar la política resultó relevante para su resultado final.
- Se dispone de 10 minutos para este intercambio.

SITUACIONES A TRABAJAR

(Para entregar a cada grupo)

Contrataciones del Estado

El Departamento de Cárceles, responsable en el gobierno por la gestión del servicio penitenciario necesitaba contratar una empresa para que proveyera el servicio de comida a las personas detenidas y al personal de las cárceles. Así, se decidió llamar a una licitación pública para que las empresas interesadas presentaran sus propuestas y hacer un concurso de precios.

Consecuentemente, el Departamento elaboró el pliego de la licitación. Este documento contenía el detalle del requerimiento de bienes y servicios, su cantidad, calidad, forma de entrega, y otras características. Se anunció en los periódicos de circulación nacional el llamado a licitación pública y se vendieron los pliegos a un costo de \$200. Finalmente, se recibieron y compararon las ofertas recibidas, y se adjudicó la licitación a la empresa *Catterings S.A.* que había ofrecido un costo unitario de \$2,99 por persona. Esta empresa, era la misma que había ganado la licitación anterior (año 2003), con un costo por interno de \$3.

En el lapso que transcurrió entre la venta de pliegos y la adjudicación del contrato, el responsable del departamento recibió una serie de e-mails y llamados por parte de algunas empresas, reclamando que el pliego parecía hecho “a medida” de los servicios ofrecidos por la empresa *Catterings S.A.* Según le dijeron, varios de los requerimientos eran innecesarios: la dieta solicitada era baja en hidratos (inferior a lo sugerido por la Organización Mundial de la Salud); la cadena de frío que debía mantenerse y la entrega diaria de alimentos no eran necesarias dado que las cárceles cuentan con despensas grandes y heladeras industriales con capacidad para contener alimentos para una semana; etc.

Ante estos reclamos, el funcionario realizó consultas y verificó que algunas de las observaciones podrían ser atendibles. Sin embargo, para ese entonces las ofertas ya habían sido presentadas. El funcionario entonces requirió a su equipo de asesores una serie de medidas inmediatas, y otras de mediano plazo. Como medida inmediata, les pidió que piensen un modo de hacer más transparente la licitación en curso. Como medidas de mediano plazo, les solicitó una nueva estrategia de redacción y publicidad de pliegos, que evite que se repita este tipo de situaciones en el futuro.

Ustedes son el equipo de asesores encargados de diseñar herramientas y métodos que les permitan mejorar la calidad del proceso de licitación. Deben proponer, entonces:

- *qué instancia o instancias del proceso podrían ser modificadas, a efectos de mejorar la calidad de la competencia y ampliar la posibilidad de que nuevos proveedores sirvan al Estado en sus prestaciones, garantizando precio y calidad en sus servicios.*
- *De donde provendrían los recursos financieros y humanos necesarios para desarrollar estos procesos.*

Declaraciones juradas de bienes

La ONG *Ciudadanos Hoy* tiene como fin promover la transparencia en el gobierno y el control ciudadano. Con ese fin ha decidido controlar posibles enriquecimientos ilícitos y conflictos de interés por parte de distintos funcionarios públicos de los tres poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial).

Por enriquecimiento ilícito el código penal del país entiende el incremento del patrimonio de un funcionario, durante o posterior a su gestión, que este no puede justificar sobre la base de los ingresos provenientes de su salario y de otros negocios legítimos. Por conflicto de interés, la ley correspondiente entiende situaciones en las que el funcionario podría no actuar imparcialmente, debido a posiciones que ha ocupado con anterioridad en el sector privado (que, por ejemplo, lo llevarían a beneficiar a ex socios o ex empleadores).

La ONG cuenta con dos fuentes de información. Por una parte, a lo largo de los años *Ciudadanos Hoy* ha construido una importante base de datos periodística, con artículos de prensa que dan cuenta de las propiedades, negocios y estilos de vida de los principales funcionarios públicos del país. Por otra parte, la Ley Nacional de Ética Pública exige que los funcionarios de los tres poderes entreguen una declaración jurada anual de carácter público (cada uno a una oficina especializada dentro de su propia rama gubernamental). Esta declaración jurada contiene los antecedentes laborales, los ingresos y el patrimonio de cada funcionario.

En una muestra de doce funcionarios, *Ciudadanos Hoy* realizó los siguientes hallazgos:

- el secretario de Regulación Financiera del Ministerio de Economía se desempeñó como Presidente de la Asociación de Bancos Nacionales los cinco años anteriores a acceder al cargo;
- el ministro de Ecología posee, según los medios de comunicación, un barco y un campo que no figuran en su declaración jurada;
- el Secretario Administrativo de la Cámara de Diputados rechazó el pedido de *Ciudadanos Hoy*, señalando que las declaraciones juradas de los legisladores no son públicas y sólo pueden ser entregadas a un juez en el marco de una investigación judicial.

Ustedes son parte de la Asociación Ciudadanos Hoy y deben decidir:

- *Resuelvan qué medidas tomarán en relación al secretario de Regulación Financiera, y el ministro de Ecología,*
- *Considerando la existencia de criterios dispares entre una y otra agencia de control de las DDJJ para permitir el acceso público a las mismas: cuales creen que son las principales ventajas y las desventajas de contar con 3 agencias separadas? Y de contar con una sola que centralice y gestione toda la información?*
- *No quedaron conformes con la información provista en las declaraciones juradas (material adjunto), por lo cual deben proponer la forma de mejorarlos indicando nuevos campos e información que pudieran incorporarse al formulario y solicitarse los años siguientes.*

Conflicto de interés

La revista de investigación y actualidad política *Siglo XX* decidió desarrollar una serie de artículos denunciando posibles conflictos de intereses por parte de algunos funcionarios públicos. Conciente de que se trata de un asunto que reviste algunas particularidades y no puede ajustarse a normas generales válidas para todos los casos, sino que resulta necesario hacer un análisis particular de cada caso a la luz de los antecedentes laborales del funcionario y las competencias específicas de su cargo, resolvió solicitar:

- o las declaraciones juradas de 2 funcionarios del Poder Ejecutivo (1 Ministro y 1 funcionario que representa al Estado en el Ente de Control Empresas Privatizadas) y las normas que definen sus competencias y funciones;
- o las declaraciones juradas de 2 Diputados, la nómina de Comisiones que integran, y las normas que definen las materias que son competencia primaria de esas Comisiones.

Revisadas las situaciones de los funcionarios del Poder Ejecutivo, entendieron que los antecedentes y responsabilidades primarias del representante en el Directorio del Ente de Control de Empresas Privatizadas podían dar lugar a conflictos de intereses. Informaron al Ministro del cual el funcionario depende, para que realizara su descargo; e hicieron llegar la información a *Poder del pueblo*, una organización de la sociedad civil dedicada a la defensa de la integridad pública y la lucha contra la corrupción. *Poder del Pueblo* realizó su propio análisis del caso y concluyó que efectivamente existían conflictos de intereses, por lo que recomendó que el funcionario se abstenga de participar en el diseño de normas que regulan la actividad de las empresas a las que asesoró tiempo atrás. Mientras el Ministro entendió que a la luz de la objetividad con que el funcionario ha tomado sus decisiones en los dos años que lleva en el cargo, los riesgos indicados por la organización social y por la revista eran inapropiados.

En lo que hace a la situación de los Legisladores, el Secretario Administrativo del Congreso hizo saber a la revista que “las declaraciones juradas de los legisladores no son públicas y que aún no se ha constituido la Comisión de Ética Pública prevista en la Ley de Ética, encargada de la guarda y eventual difusión de dichas declaraciones”. En relación a la comisiones en que participan los Legisladores y las competencias de las mismas, sugirió remitirse a la página web de la Cámara, donde figuran los miembros integrantes de cada Comisión.

El periodista a cargo de la investigación, resolvió acotar su artículo y centrarse exclusivamente en el señalamiento de los riesgos que reviste el nombramiento de algunos funcionarios en áreas claves, y el desarrollo de algunas propuestas para evitar tales designaciones.

Ustedes son parte del equipo de investigación que provee de información al periodista encargado de la nota; deben sugerir algunos mecanismos de consulta previa tendientes a evitar posibles conflictos de intereses por parte de funcionarios representantes del Estado en los organismos de control.

Elaboración participada de normas

El Dr. Fuentes, Ministro de Justicia ha resuelto dar lugar al reclamo de las organizaciones sociales nucleadas en el foro “*Ciudadanos contra la corrupción*” e impulsar en el Congreso el tratamiento de un proyecto de ley sobre *recuperación de activos perdidos en hechos de corrupción*. Sin embargo, el funcionario entiende que el ante-proyecto que el foro de organizaciones presentó, podría afectar los intereses de distintos grupos y sectores sociales, con una importante capacidad de lobby en el Congreso y temió que estos consiguieran un dictamen desfavorable por parte de la Comisión encargada del tema.

Solicitó a sus asesores, entonces realizar una ronda de consultas con los sectores interesados, acerca de su acuerdo o desacuerdo con el proyecto. Dada la disparidad de opiniones recogidas, el Dr. Fuentes consideró conveniente que el proyecto que se eleve al Congreso resulte de haber sido discutido y previamente enriquecido por los interesados. Convocó, entonces, a una serie de reuniones en las que participaron: organizaciones de la sociedad civil, representantes de las asociaciones de bancos nacionales y extranjeros, y expertos en temas de lavado de dinero y recuperación de activos.

En las discusiones se alcanzaron algunos acuerdos que permitieron mejorar el proyecto originalmente propuesto por el foro de organizaciones sociales, pero también quedaron en claro los intereses y propuestas enfrentados sobre algunos puntos. El Ministerio revisó y analizó las discusiones, y en base a ello redactó el proyecto final que recogió los acuerdos y tomó posición respecto de los desacuerdos.

El proyecto fue elevado al Congreso y la Comisión de Asuntos Legislativos lo trató. Algunos Legisladores retomaron los desacuerdos planteados en las reuniones de trabajo conjuntas del Ministerio; pero otros señalaron que esas mismas voces y posiciones -que ahora expresaban los Legisladores- ya habían sido escuchadas al momento de la elaboración del proyecto. El proyecto enviado por el Poder Ejecutivo salió con dictamen favorable de la Comisión y fue tratado en el Recinto.

Ustedes son asesores del Ministro de Justicia, y han seguido de cerca tanto las discusiones en las reuniones de trabajo como en el Congreso. Próximamente deben desarrollar algunos nuevos proyectos de ley y consecuentemente deben informar al Ministro sobre la conveniencia y utilidad de volver a utilizar este mecanismo de “elaboración participada de normas”.

- *¿en qué sentido puede ser útil este mecanismo para mejorar la calidad de las normas?*
- *¿las opiniones vertidas por los grupos interesados, deberían ser vinculantes?*
- *considerando no sólo la posibilidad de otorgar voz a la ciudadanía, sino también la necesidad de hacer valer los intereses de gestión del Gobierno; creen conveniente que este mecanismo de consulta sea adoptado de manera permanente por el Gobierno, para el desarrollo de proyectos que eleva al Congreso? ; si consideran que este mecanismo debería ser adoptado sólo para algunos asuntos: cuales serían estos?*

Por otro lado:

- *El Poder Legislativo debería asumir algún mecanismo de elaboración participada de las normas o consulta a sectores diversos? Qué características tendría ese proceso?*
- *En qué instancia del proceso legislativo deberían hacerse las consultas?*
- *Este mecanismo debería preverse para todas las normas que trata el Congreso o sólo para algunas; cuáles?*

Monitoreo de políticas públicas

La organización social “*Un país en cambio*”, dedicada al análisis y monitoreo de políticas públicas, ha resuelto avanzar en la revisión de las acciones realizadas por la Secretaría de Infancia del Gobierno Nacional. Para ello, decidieron revisar el Programa “*Los menores son nuestra prioridad*” que -saben por notas periodísticas- se desarrolla con fondos provenientes del Gobierno Central, girados a los Gobiernos locales para que estos seleccionen y financien a organizaciones de la Sociedad Civil que desarrollan acciones de atención a menores de edad.

Comenzaron por relevar en medios de comunicación y en la página web de la Secretaría de Infancia, la información disponible. En este último espacio, lograron recabar alguna información sobre el programa:

- *Nombre del proyecto*: “Los menores son nuestra mayor prioridad”
- *Destinatarios*: Organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la atención de menores de edad
- *Origen de los fondos*: Gobierno Nacional
- *Tipo de intervención*: ejecución vía Gobiernos locales
- *Bien o servicio ofrecido*: financiamiento para organizaciones sociales
- *Cantidad de población asistida*: sin información precisa

Se solicitó mayor información a la Secretaría, pero les respondieron que la información pública y disponible es la que figura en la página web. Ante esta situación y la imposibilidad de realizar un seguimiento del programa con la escasa información disponible, se resolvió desarrollar una propuesta –que sería elevada al Ministro - solicitando la publicación de más información.

Pero el Director Ejecutivo de la organización, advirtió que no se debía correr el riesgo de cometer los mismos errores del pasado: demandar demasiada información y con una frecuencia que no podía ser satisfecha por las agencias públicas. Por ello, el equipo encargado de desarrollar el estudio comenzó a trabajar en una propuesta para elevar al ministerio que prevé la publicación electrónica de informes de los programas sociales en ejecución, incluyendo descripciones técnicas y financieras de cada uno de ellos. En la propuesta, el equipo debe tener en cuenta la importancia de contar con esta información disponible para el público en general, y al mismo tiempo, las limitaciones operativas del ministerio, de modo de establecer plazos razonables de publicación, así como de tiempos para responder a requisitos de información particulares.

Ustedes son el equipo de “Un país en cambio” encargado de realizar la propuesta que será elevada al Ministro. La misma preverá mecanismos de acceso público a información que pudiera resultar útil para que la ciudadanía sepa en qué se invierten los fondos públicos, para qué, quienes se ven beneficiados con las acciones, cómo se puede acceder a esos beneficios, etc.

- *¿cuál es la información cualitativa que deberían contener los informes de actividades?*
- *¿cuál es la información cuantitativa y financiera que debería preverse en los informes de actividades?*
- *Cual sería la periodicidad mas adecuada para la publicación de la información, que tipo de formato?*
- *Es necesario considerar mecanismos que regulen el pedido de información, y que determinen quienes estan autorizados y quienes no lo estan?*

Por otro lado:

- *dada la resistencia de la Secretaría a proveer mayor información ¿qué otros organismos o instancias públicas consideran que podrían ofrecerles datos útiles para el trabajo que la organización se ha propuesto?*
- *Hay alguna norma que permita o pudiera habilitar el acceso a información sobre el desempeño del Estado? Si no existe, qué características debería tener?*

Contratación / empleo público

Las denuncias en los medios masivos de comunicación sobre contratación de parientes y amigos del Secretario de Asuntos con la Comunidad, es un escándalo que está a punto de costarle el puesto a ese funcionario. Por tal motivo, ha realizado su descargo en algunos medios, e incluido información en la página web de la Secretaría, indicando:

- que si bien varias de las personas contratadas son familiares y allegados suyos, se trata –en todos los casos- de profesionales con reconocida trayectoria en los temas que trabajan
- que la contratación de estas personas se debe a que necesita personal de confianza, a quienes delegarles el desarrollo de algunas tareas para las cuales están altamente capacitados
- que jamás ha ocultado la relación que lo une con estos agentes

Finalmente, el funcionario señala que ha realizado estas contrataciones porque el “personal permanente” no cuenta con profesionales de perfiles similares y que actualmente –debido a la necesidad de reducir el déficit fiscal- no resulta posible realizar concursos para la selección de agentes nuevos que ingresen en la carrera administrativa del Estado.

Efectivamente, la posibilidad de realizar llamados a concursos para cubrir puestos permanente y estable se encuentra congelada mediante Decreto del Poder Ejecutivo; y si se revisa los antecedentes laborales de esas personas, es posible verificar que tienen experiencia en los temas para los que han sido convocados, aún sin ser reconocidos expertos en los mismos. Sin embargo, el malestar y las denuncias mediáticas continúan reclamando que no se trata de menoscabar las capacidades de estos agentes, sino que se está cuestionando su selección por el mero hecho de la confianza, eliminando así la posibilidad de contar con profesionales más calificados y discriminándolos por el sólo hecho de no ser allegados al funcionario.

Ustedes son parte de una organización social dedicada a temas de transparencia en la gestión pública

- *¿consideran que hay un problema en los nombramientos realizados por el funcionario?*
- *¿es necesario evitar el nombramiento de personas con parentesco directo respecto de los funcionarios?*
- *¿cómo sugieren que podría resolverse la tensión entre la necesidad de contar con personal de confianza, y la de contratar profesionales idóneos?*

Sistema de protección de testigos

Desde hace un mes los medios de comunicación reflejan a diario la mala imagen que la ciudadanía tiene sobre la policía tras haber trascendido el ostentoso modo en que viven varios miembros de la fuerza; ello actualizó y reforzó viejas sospechas sobre la existencia de prácticas corruptas en la institución. Por ello, el Jefe de la Policía ha resuelto crear una “oficina de asuntos internos” (OAI) y prever una recompensa para aquellos policías que denuncien hechos de corrupción o sospechas firmes que permitan realizar investigaciones serias dentro de la propia fuerza de seguridad.

El Oficial Benítez (hombre joven, honesto, y próximo a tener su cuarto hijo), decidió denunciar ante la oficina de asuntos internos de la policía, a un grupo de oficiales y agentes de su seccional, que desde hace un par de años se pasean en lujosos autos, veranean en balnearios exclusivos y mantienen viviendas y un estilo de vida que claramente no se condice con sus salarios, al tiempo que no se conoce ningún cambio formal en la estructura de ingresos del hogar. A poco de realizar la denuncia, él recibió amenazas por vía telefónica y su esposa fue increpada y amenazada por un desconocido tras dejar a sus hijos en el colegio.

El Oficial informó las amenazas ante la oficina en que había realizado la denuncia. La respuesta fue simple: “es posible que sus compañeros estén molestos por su denuncia”. Solicitó, entonces, ser transferido a otra dependencia y así lo dispusieron; pero al poco tiempo volvió a recibir amenazas. Se dispuso, entonces, que la familia y hogar del oficial fueran custodiados por personal de la fuerza; pero continuaron los llamados intimidatorios y un Comisario le propuso que revirtiera su denuncia para poner fin a las amenazas (de lo contrario, le iniciarían un sumario interno acusándolo falsamente de haberse robado la caja chica y otros fondos de la dependencia en que trabaja).

Ante el nuevo reclamo de Benítez a la OAI, estos le informaron que no existen leyes ni programas de protección de testigos para casos de corrupción, y que ellos ya no podían hacer más que lo que estaban haciendo. El Oficial Benítez, cansado, solicitó asilo político en un país vecino y allí se instaló con una nueva identidad provista por el Gobierno de ese país.

Ustedes son asesores del Ministro de Justicia, y deben prever leyes y programas tendientes a evitar que se repitan este tipo de situaciones que no hacen más que desalentar las denuncias sobre hechos de corrupción y delitos en la administración pública

- *¿qué debería contener una ley de protección de testigos?*
- *¿qué tipo de programas debería preverse para dar protección a los testigos y qué poder del estado sería el encargado de su ejecución?*

Remuneración equitativa vs tope salarial

A fin de dar respuesta a los reclamos y críticas recogidas por los medios de comunicación, vinculados con el nivel salarial y remunerativo de los funcionarios políticos, el Poder Ejecutivo resolvió fijar un tope salarial argumentando que de ese modo se terminaría con la existencia de salarios “excesivamente altos” que resultan irritantes a la sociedad.

Consecuentemente, dictó un Decreto que fija el tope salarial para los “cargos políticos” (Presidente / Gobernadores, Ministros, Secretarios) equivalente a us\$ 1.000, señalando que sus funciones implican una carga pública y que –en tanto que tales- esta remuneración debía ser suficiente. Por su parte, los salarios del personal que integra la carrera administrativa fueron mantenidos, de modo que el personal jerárquico del Estado podía llegar a cobrar hasta dos o tres veces más que los funcionarios a los cuales deben responder.

Algunos sectores políticos y organizaciones de la sociedad civil criticaron la decisión, calificándola de demagógica y señalando que era una “norma dictada para no ser cumplida” dado que ese monto es bajo e insuficiente para el nivel de responsabilidades que cabe a esos funcionarios. Pero estas voces no fueron escuchadas y la medida se mantuvo vigente.

En los próximos días vence el plazo previsto en aquel Decreto, y a efectos de decidir su extensión en el tiempo se encargó al Secretario de Presupuesto que analice el impacto que el mismo ha tenido hasta el momento.

El informe realizado por el Sr. Secretario indica el registro de las siguientes situaciones:

- Aumento en el nivel de gasto y reposición de las partidas discrecionales de las distintas dependencias (por ej: caja chica, uso de automóviles, solicitud y uso de teléfonos celulares, etc)
- Autoridades que perciben remuneraciones entre dos y tres veces inferiores a las del personal a su cargo.
- Profesionales idóneos que no aceptan los cargos y funciones que se les ofrecen porque los salarios son muy bajos y las responsabilidades muy altas.

Ustedes son asesores del Presidente y deben analizar la utilidad de la norma existente, los beneficios y perjuicios que trae, y sugerir qué hacer cuando venza en plazo de vigencia previsto en el decreto (se lo renueva y extiende en el tiempo, se modifican los montos, se lo deroga y no se dicta ninguna norma que lo reemplace, etc)

TIPS PARA RESPUESTAS E INTERVENCIONES DEL FACILITADOR

Etapa 5. Conclusiones y comentarios sobre políticas. Notas de apoyo

Sobre Contrataciones del Estado:

Es posible introducir mecanismos y cambios en distintas etapas del proceso de licitación para mejorar la calidad de la competencia:

- 1) Desarrollo de un análisis previo:
 - Revisar, antes de confeccionar el pre-pliego, las prestaciones recibidas con anterioridad para el servicio / bien en cuestión, a efectos de identificar si tenían falencias o eran de calidad.
 - Para esta revisión, se puede consultar a los beneficiarios / usuarios del bien / servicio, y otros informantes clave. Esto puede ser hecho (no para el caso de cárceles) con sólo poner un *banner* en alguna página web oficial visitada por estos informantes.
 - Relevar informes de auditorías y controles internos.

- 2) Elaboración de un pre-pliego y consulta del mismo con potenciales usuarios y proveedores:
 - Definir el pliego basándose en parámetros e información cierta. Por ejemplo para establecer el precio que el Estado está dispuesto a pagar, será útil realizar un estudio de mercado sobre el precio tipo del bien o servicio a requerir. Para que los oferentes puedan realizar propuestas efectivamente ejecutables, será conveniente ofrecerles la mayor cantidad y calidad de información posible respecto –por ej- de la infraestructura de quienes recibirán el bien o servicio.
 - Realizar un “periodo de consulta” publicando el pre-pliego en la web, para que los interesados puedan realizar observaciones y sugerencias
 - Fuerte publicidad de la existencia del “período de consulta”, y previsión de tiempo suficiente para recibir sugerencias
 - Revisión y análisis de sugerencias recibidas; corrección y ajuste del pliego.
 - Publicación del pliego definitivo
 - Publicidad de las decisiones tomadas, dando respuesta a las observaciones recibidas, en la misma dirección web en que se realizaron las consultas

- 3) Para la adjudicación:
 - Construir una “base de datos sobre prestadores del Estado”, a fin de registrar el nivel de cumplimiento de cada uno de los oferentes. Estos antecedentes podrían ser consultados con anterioridad a la decisión, e implicar un puntaje específico al momento de la calificación de las ofertas o:
 - Prever sistema de “doble sobre” , uno de los cuales contenga los antecedentes de la empresa, si estos –en si mismos o a la luz de la información recogida en la base de datos de prestadores del Estado- no resultan convincente, entonces directamente no se abre el 2° sobre que es el que contiene la oferta.

4) Respetto de los costos:

- Los procedimientos antes señalados no implican mayores erogaciones para el Estado, aunque sí la necesidad de prever tiempo suficiente para llevarlos adelante.

Ventajas:

- Los procedimientos sugeridos para el análisis previos permiten recabar información útil para conocer la calidad del servicio recibido hasta el momento por una empresa determinada (la cual podrá enviarse-si existiera- a la base de datos sobre proveedores del Estado), pero también para identificar aspectos no contemplados en la anterior licitación y ámbitos / procesos respecto de los cuales será conveniente incrementar los controles en el pliego que está por confeccionarse.
- Los procedimientos propuestos para la elaboración del pliego, permiten: a) interiorizarse respecto de las necesidades y características reales del bien / servicio demandado; b) escuchar y conocer la opinión de actores interesados, mejorando la calidad de la competencia. La posibilidad de que actores con intereses distintos puedan realizar observaciones a los pliegos licitatorios incrementa las posibilidades de advertir y romper acuerdos internos para suba de precios o baja en la calidad de las prestaciones, mejorando al mismo tiempo las condiciones para la libre competencia entre empresas.
- Los procedimientos sugeridos para la adjudicación de la licitación, permiten reducir el riesgo de contratar proveedores que ya han incumplido con sus obligaciones y –de este modo- se disminuye la posibilidad de que las prestaciones en cuestión puedan no ser bien provistas.

Sobre Declaraciones Juradas de Bienes:

1) Sobre los hallazgos en las declaraciones juradas y las acciones a seguir:

- Respetto del posible conflicto de interés del Sec de Regulación Financiera:
 - o solicitar al superior jerárquico que delimite aquellas decisiones en las que el funcionario podría estar beneficiando a sus anteriores empleadores, y se avoque a ellas
- Respetto de la omisión de bienes/ posible enriquecimiento ilícito del Ministro de Ecología:
 - o solicitar explicación pública al funcionario,
 - o filtrar información a los medios de comunicación para que el funcionario conteste ante la prensa,
 - o denuncia judicial.

2) Sobre la mejora en el acceso a las DDJJ y las agencia de gestión de las DDJJ:

- La creación de una única Oficina de gestión de las DDJJ podría significar el desarrollo de una agencia excesivamente grande, difícil de gestionar y que debería dar cuentas sobre lo que pasa en otros Poderes y la información que estos envían / omite.

- La constitución de tres Oficinas (una en cada Poder) requeriría de cierta coordinación entre ellas a fin de unificar procedimientos, análisis y modos de gestión, y esto puede resultar difícil de conseguir dado que cada una tendrá intereses y recursos diferentes. Por otro lado esto puede implicar una duplicación innecesaria gastos.
 - Si se estableciera una agencia u organismo en cada Poder, será fundamental establecer un formulario único para todos los funcionarios obligados, así como un procedimiento y periodicidad común para el análisis de contenidos de las DDJJ.
- 3) Sobre nuevos campos de información para incorporar a las Declaraciones Juradas:
- Podría preverse la incorporación de información sobre la existencia de causas penales en su contra (actuales y pasadas; en este último caso: resultado del fallo)
 - Es importante establecer un formulario único y común a los funcionarios obligados en los tres Poderes del Estado, para que sea posible cruzar y analizar información de los funcionarios aún cuando pasen de cumplir funciones de un Poder a otro
 - En período pre-electoral, podría evaluarse la posibilidad de estipular un plazo para la presentación de las DDJJ (por ej: 30 días antes de los comicios) y que si el mismo se incumpliera, la candidatura sea dada de baja
 - incluir propiedades inmuebles de las cuales los funcionarios sean inquilinos.
 - Establecer que se informe:
 - o Respecto de los bienes muebles registrables e inmuebles, el valor de compra (importe efectivamente erogado para la adquisición) y la valuación fiscal al 31 de diciembre de cada año.
 - o Respecto del origen de los fondos que permitieron la adquisición de distintos bienes: Apellido y Nombre y/o Razón Social y el número de documento de identidad del otorgante y la fecha/número de escritura/identificación del escribano ante quien se perfeccionó la escritura.
 - o Respecto de la tenencia de Títulos, Acciones, Fondos Comunes de Inversión: indicar el valor de costo de las mismas (importe efectivamente erogado por la compra).
 - o País de origen de las cuentas bancarias y tarjetas de crédito, así como la dirección postal exacta del Banco en que se abrieron las cuentas.

Ejercicio sobre Conflicto de intereses:

Mecanismos posibles de consulta para evitar conflictos de intereses de representantes del Estado en organismos de control:

1) vía consulta pública:

- o El Poder Ejecutivo da a conocer el nombre de dos o más candidatos a ocupar el cargos
- o Se exponen sus antecedentes en la pagina web y se abre un período de consulta y recepción de opiniones
- o La autoridad correspondiente toma una decisión e informa cómo ha considerado las distintas opiniones recibidas

2) vía consulta administrativa

Previo a la designación de cualquier funcionario político, éste presentará su declaración jurada ante la autoridad de aplicación que se establezca al efecto, y ésta se expedirá en un plazo no mayor a las 72 horas sobre cualquier cuestión de posibles conflictos de intereses que pudiere observarse en la relación entre dicha declaración y las funciones próximas a desempeñar.

Sobre Elaboración participada de normas:

1) Respecto de la utilidad del mecanismo para mejorar la calidad de las normas:

- Quien impulsa la norma logra conocer distintas opiniones e intereses en juego. Esto le permite tomar posición y anticiparse a algunas críticas que podría recibir durante su discusión en el Congreso, a las cuales puede dar respuesta en sus considerandos y de este modo incrementar las posibilidades de sanción de la norma.
- El proyecto, al recoger voces e intereses diversos, se ve enriquecido en su contenido y fortalecido en su viabilidad porque es el resultado de consensos alcanzados entre grupos diversos

2) Respecto del uso del mecanismo en Poder Ejecutivo y Legislativo

- Podría preverse su uso de manera frecuente en el Poder Ejecutivo, siempre que la urgencia del caso no haga imposible su desarrollo.
- Sería viable y útil prever su uso en el marco del Poder Legislativo, mediante consulta por parte de la Comisión original encargada de atender en los proyectos, siempre que la urgencia del caso no haga imposible su desarrollo.

Sobre Monitoreo de políticas públicas:

1) Información que podrían prever los informes de gestión:

- Criterios y mecanismos de selección de las zonas en que se distribuyen los beneficios y participan del proyecto
- Criterios y mecanismos de distribución de fondos entre las zonas
- Datos sobre situación de la infancia en cada una de las zonas (no sólo las seleccionadas para participar del programa)
- Criterios, mecanismos y requisitos previstos para la selección de ONGs beneficiarias
- Criterios y mecanismos de distribución de fondos entre las ONGs beneficiarias
- Destino que cada ONG da a los fondos; cantidad y características de los beneficiarios que atiende.
- Rendición de gastos obligatoria: bimestral por parte de las ONG al Gobierno local, semestral por parte de estos al Gobierno Central.

- 2) Otras fuentes de información útiles para conocer el desempeño del Programa:
- Organismos públicos de control y auditoría interna y/o externa
 - Sistemas de información estadística de programas sociales
 - Resolución del Gobierno Central para la selección de las zonas beneficiadas y participantes del programa
 - Datos estadísticos sobre características de la población que habitan en las zonas que participan del programa
- 3) Propuestas legislativas que se podrían impulsar para mejorar las posibilidades de conocer y evaluar el desempeño del Estado:
- Ley de “acceso a la información” que regule el modo de garantizar a la población el conocimiento de todo aquello que requiera a los organismos del Estado en la medida en que tal información no implique riesgo alguno para la seguridad nacional.

Sobre Contratación / empleo público:

- No parece conveniente prever que los cargos de confianza, como es el de asesores, sean cubiertos por “concurso público de oposición de antecedentes” dado que esto quita el margen de discrecionalidad (que no es equivalente a “arbitrariedad”) del funcionario para designar a sus colaboradores.
- Sí parece viable prever el diseño de un “perfil del puesto de trabajo” que describa las funciones que tendrá agente, y del cual se desprendan los conocimientos requeridos para ello. Esto permitiría saber si quienes han sido designados para la función resultan idóneos.

Sobre Sistema de protección de testigos:

Algunos contenidos necesarios en una ley:

- Resguardo de la identidad del denunciante
- Garantía de la fuente de trabajo o provisión de nuevo puesto (equivalente al anterior) en caso de resultar imposible o inconveniente su permanencia.
- Resguardos para denunciantes y testigos de hechos de corrupción provenientes no sólo del Estado sino también de:
 - o empresas proveedoras del Estado que por denunciar pueden perder contratos,
 - o aspirantes a proveedores del Estado que por denunciar pueden perder toda oportunidad de serlo,
 - o empleados de empresas proveedoras que por denunciar pueden perder su trabajo.

Sobre Remuneraciones:

- El tope salarial no parece un mecanismo útil dado que finalmente no hace más que generar distorsiones varias:
 - o Empleados que cobran sueldos superiores al de sus autoridades
 - o Malversación y uso excesivo de partidas discrecionales

- Sí resulta necesario revisar e instalar una escala salarial consistente, y podría evaluarse si esta debería ser desarrollada “en base a” / “en relación con” los salarios del sector privado

- Estas decisiones deberían ir acompañadas de un serio seguimiento y sanción por malversaciones que pudieran haber ocurrido en el destino de las cajas chicas y otras partidas discrecionales. Las sanciones tienen que ser informadas públicamente

EJERCICIO DE DEBATE / AUDIENCIA PÚBLICA

Conflictos de intereses

OBJETIVOS METODOLÓGICOS DEL EJERCICIO:

- Ejercitar el desarrollo de preguntas sobre argumentos
- Desarrollar la capacidad de refutar argumentos

OBJETIVOS SUSTANTIVOS DEL EJERCICIO:

- Conocer la lógica y mecanismos propios de las audiencias públicas
- Discutir aspectos relativos a los conflictos de intereses, modalidades e incentivos para su control
- Discutir el mecanismo de audiencias públicas y otras instancias participativas posibles, atendiendo a sus beneficios y limitaciones como forma de representación política

GRUPOS:

9 grupos. Sólo 2 grupos son de 3 integrantes; los demás son de 2 miembros cada uno

TIEMPO REQUERIDO:

4 horas aproximadamente

MATERIALES PARA CADA EQUIPO:

Grupo que cumple el rol de	miembros	Materiales que debe recibir el equipo
Candidato Gonzalez	2	Competencias del cargo a cubrir Antecedentes normativos CV de los 3 candidatos Antecedentes de relaciones con cada empresa
Candidato Larreta	2	Competencias del cargo a cubrir Antecedentes normativos CV de los 3 candidatos Antecedentes de relaciones con cada empresa
Candidato De la Vega	2	Competencias del cargo a cubrir Antecedentes normativos CV de los 3 candidatos Antecedentes de relaciones con cada empresa
ONG: Ciudadanos hoy	3	Competencias del cargo a cubrir Antecedentes normativos CV de los 3 candidatos (entrevistan personalmente a empresarios y candidatos)

ONG: Orden y valores	3	Competencias del cargo a cubrir Antecedentes normativos CV de los 3 candidatos (entrevistan personalmente a empresarios y candidatos)
Empresa Telefonía del País	2	Competencias del cargo a cubrir Antecedentes normativos CV de los 3 candidatos Antecedentes de relaciones con cada candidato y otras empresas
Empresa EmpreTel	2	Competencias del cargo a cubrir Antecedentes normativos CV de los 3 candidatos Antecedentes de relaciones con cada candidato y otras empresas
Empresa Coquitel comunicaciones	2	Competencias del cargo a cubrir Antecedentes normativos CV de los 3 candidatos Antecedentes de relaciones con cada candidato y otras empresas
Asesores del Ministro	2	Competencias del cargo a cubrir Antecedentes normativos CV de los 3 candidatos Antecedentes con sus funciones y temas a los que deben atender en la deliberación.

Total de copias requeridas:

- 10 Antecedentes del cargo a cubrir
- 10 Antecedentes normativos sobre conflicto de intereses
- 10 CV de los tres candidatos
- 10 Copias de posiciones sobre las audiencias públicas
- 2 Antecedentes EmpreTel
- 2 Antecedentes Telefonía
- 2 Antecedentes Coquitel
- 2 Antecedentes De la vega
- 2 Antecedentes Gonzalez
- 2 Antecedentes Larreta
- 2 Antecedentes Asesores del Ministro.

MATERIALES DE APOYO:

- lápiz y papel para todos los participantes
- etiquetas para poner nombre del grupo
- Rotafolios con las normas sobre conflicto de interés exhibidas permanentemente
- Hojas blancas en rotafolio y fibras de colores para apuntar notas de las discusiones

DISTRIBUCIÓN ESPACIAL:

El trabajo tendrá dos momentos: uno de trabajo interno de los 9 equipos, y otro de puesta en común (juego de roles y discusión colectiva). Es necesario disponer las mesas de trabajo en forma de U, con espacio suficiente para todos los participantes. Será necesario también contar con espacio para los dos facilitadores en la mesa de cabecera; esto permitiría el trabajo interno de los equipos, así como la puesta en común.

PROCESO:

Etapa	Actividad	Tiempo de actividad	Tiempo de etapa
1	El facilitador presenta el ejercicio	5'	10'
	Armado de equipos; distribución de materiales y evacuación de consultas	5'	
2	Cada grupo analiza el material y define su posición respecto de cada candidato	30'	45'
	Facilitador (a los 35' de iniciado el trabajo en equipos) sugiere a las ONGs que entrevisten a las empresas en privado	10'	
3	Presentación del funcionamiento de la audiencia pública	3'	3'
3 a	Exposición de Larreta	5'	29'
	Gonzalez pregunta y Larreta responde	3'	
	De la Vega pregunta y Larreta responde	3'	
	CTI pregunta y Larreta responde	3'	
	Telecon pregunta y Larreta responde	3'	
	Telefonía pregunta y Larreta responde	3'	
	Ciudadanos hoy pregunta y Larreta responde	3'	
	Orden y Valores pregunta y Larreta responde	3'	
	Asesores del Ministro preguntan y Larreta responde	3'	
3 b	Exposición de Gonzalez	5'	29'
	Larreta pregunta y Gonzalez responde	3'	
	De la Vega pregunta y Gonzalez responde	3'	
	Empretel pregunta y Gonzalez responde	3'	
	Coquitel pregunta y Gonzalez responde	3'	
	Telefonía pregunta y Gonzalez responde	3'	
	Ciudadanos hoy pregunta y Gonzalez responde	3'	
	Orden y Valores pregunta y Gonzalez responde	3'	
	Asesores del Ministro preguntan y Gonzalez responde	3'	
3 c	Exposición de de la Vega	5'	29'
	Larreta pregunta y de la Vega responde	3'	
	Gonzalez pregunta y de la Vega responde	3'	

	Empretel pregunta y de la Vega responde	3'	
	Coquitel pregunta y de la Vega responde	3'	
	Telefonia pregunta y de la Vega responde	3'	
	Ciudadanos hoy pregunta y de la Vega responde	3'	
	Orden y Valores pregunta y de la Vega responde	3'	
3 d	Discusión interna de grupos para fijar posición respecto de los candidatos.	5'	20'
	Opinión Empretel	3'	
	Opinión Coquitel	3'	
	Opinión Telefonía	3'	
	Opinión Ciudadanos Hoy	3'	
	Opinión Orden y Valores	3'	
3 e	Asesores del Ministro agradecen y deliberan	3'	3'
3 f	Cierre a cargo del facilitador. Aclaración de temas relativos a conflicto de intereses.	5'	5'
DESCANSO			10
4	Presentación del ejercicio de cierre y distribución de hoja con posiciones sobre el tema y temas de consulta	3'	30'
	Discusión sobre medios para la selección de funcionarios	27'	
5	Cierre del coordinador respecto de selección de funcionarios	10'	10'
TOTAL			208

EXPLICACIÓN DEL EJERCICIO:

Etapa 1: presentación del ejercicio y organización del trabajo

Este ejercicio tiene dos etapas bien diferenciadas: inicialmente simularemos una audiencia pública que nos permitirá introducirnos en aspectos relativos a los conflictos de intereses; concluida esta etapa discutiremos de manera un poco menos pautada sobre algunas vías posibles para controlar ese tipo de irregularidades así como sobre distintas herramientas que posibilitan la participación ciudadana, atendiendo a sus límites y relación con la representación política.

Comenzaremos por presentar el primer tramo del ejercicio:

- El anterior Secretario de Comunicaciones fue despedido hace 3 meses por decisión del Sr. Presidente, tras la difusión en los medios masivos de comunicación sobre un posible cobro de soborno por parte del funcionario en el marco de la adjudicación para el uso del espacio radioeléctrico, realizada en 2006. Desde entonces, el cargo se encuentra vacante y, para evitar nuevos inconvenientes el Sr Ministro decidió realizar una audiencia pública en que la ciudadanía y las empresas puedan discutir una terna de candidatos a ocupar el cargo.

- Vamos a simular una audiencia pública para consultar y conocer a los candidatos, a efectos de considerar si podrían llegar a incurrir en situaciones de conflicto de intereses, en caso de asumir el puesto en cuestión. Para eso, armaremos 9 equipos, cada uno de los cuales deberá desempeñar un rol diferente en este espacio.
- Como en toda audiencia pública, el tiempo de exposición está pautado, y debe ser respetado; por eso deben ser bien consistentes en sus exposiciones. En los antecedentes que se le dará a cada grupo, figuran los objetivos de su intervención y todos ellos se vinculan con la identificación de posibles riesgos de decisiones arbitrarias por parte del próximo Secretario.

Concluida la presentación:

- organizar los equipos
- entregar primero los antecedentes normativos y un rato después los materiales correspondientes a cada grupo.

Etapa 2. Trabajo interno de grupos

Distribuidos los materiales, se informa a los grupos que disponen de 30' para desarrollar las consignas que se les dieron y que las ONG contarán con un tiempo en el cual podrán negociar y consultar a los demás actores. Cumplidos los 20' de discusión interna de los grupos, se avisa a las ONG que cuentan con 10' para consultar a los candidatos y a estos que aquellas podrán acercarse a conversar, mientras los demás equipos avanzan en su trabajo interno.

Etapa 3. Presentaciones y consultas

Concluido el tiempo previsto para el trabajo interno y consultas, se informa sobre el funcionamiento que tendrá la audiencia pública:

- cada candidato expone, luego recibe consultas e inmediatamente después de oír cada consulta, la responde. Informar también el esquema de presentaciones y consultas con que se trabajará (quien expone primero, en qué orden le hacen preguntas; quien expone segundo, etcétera) y el tiempo previsto para cada intervención.
- Luego los grupos vuelven a reunirse (5') para tomar posición sobre los candidatos cada organización / empresa expondrá su posición. Informar también el orden de presentaciones y el tiempo previsto para cada intervención.
- Asesores del Ministro deliberan internamente y toman una decisión que informan (5'). Con esto concluye la audiencia.

- A modo de cierre el facilitador podrá (si lo considera necesario) retomar y discutir algunas características que debería tener una norma que regule el conflicto de intereses (algunos argumentos al respecto, estan disponibles en “tips para el facilitador”).

Etapa 4. Presentación del segundo tramo de trabajo; ejercicio de cierre:

Este segundo tramo del trabajo procura revisar y analizar críticamente los mecanismos para selección de funcionarios y participación ciudadana.

- Mientras se inicia la presentación, distribuir ficha con posiciones sobre el uso de audiencias públicas
- Habitualmente no está previsto el uso de Audiencias Públicas para la discusión vinculada con la selección de funcionarios. Y existen diversas posiciones en relación a los mecanismos que deberían seguirse para elegir a quienes se desempeñarán en ciertos cargos considerados “clave” debido al tipo de decisiones y funciones que les corresponden.
- La ficha que se entregó indica el argumento central de algunas de las posiciones que se pueden encontrar en relación al uso de las AP como mecanismo de consulta previa para la selección de funcionarios (mas información sobre estas posiciones está disponible en los “Tips para el facilitador”)
- Dejando de lado el rol social que tuvieron a lo largo de todo este ejercicio, les proponemos discutir sobre el uso de esta herramienta para limitar posibles conflictos de intereses en algunos funcionarios clave.
- *Identificación de areas / procedimientos sensibles:* Para estimular este intercambio de ideas, aquí se sugieren algunas preguntas guía (alguna información de apoyo para reforzar o guiar las respuestas, está disponible en “Tips para el facilitador”):
 - a) ¿Recuerdan algún caso resonante de conflicto de interés, en el que un funcionario haya tenido que tomar decisiones que afectaban de algún modo a una empresa o persona con la cual él o ella tenían una relación previa? (dejar que surjan hasta 3 relatos, no mas. Si no surgiera ninguno de manera espontánea, proponer que piensen cuales son los cargos y/o áreas en que este tipo de problemas puede surgir con mas frecuencia)
 - o Considerando los casos relatados, consideran posible establecer algunos patrones comunes vinculados a intereses en conflictos que involucren a funcionarios públicos?
 - o Los patrones encontrados, son generalizables a la situación del país?.
 - b) *Identificación de mecanismos para contener conflictos de intereses.* Retomando el intercambio de ideas anterior, es importante resaltar la existencia de cierta tensión en:
 - (i) por un lado las condiciones de experiencia y especialización que se demanda a algunos cargos y funcionarios, idoneidad que básicamente habrán obtenido de una

experiencia en el campo, y (ii) por el otro lado la intención de que el funcionario no tenga vínculos con los actores relevantes del sector. Entonces:

- En cada área y tipo de proceso administrativo mencionado, ¿cuáles son los actores más interesados en controlar la transparencia y la equidad de las decisiones, en términos de conflictos de interés? ¿En qué se funda su interés? (ver algunas notas al respecto, en “tips para el facilitador”)
 - ¿cuáles son los medios más adecuados para hacer más transparentes las decisiones y neutralizar cualquier sesgo?
 - ¿Además de las Audiencias Públicas, se les ocurre algún otro tipo de mecanismo para que las autoridades conozcan la opinión de diferentes grupos de interés y la ciudadanía en general sobre ciertos funcionarios? ¿Para qué tipo de cargos debería preverse el uso de estos mecanismos?

 - Para el caso de jueces y fiscales; ¿les parece que existen o pueden existir conflictos de intereses para los cuales sería conveniente impulsar algún mecanismo de este tipo? ¿Cómo sería?
 - ¿Les parecería conveniente usar audiencias públicas u otras instancias participativas para consultar la selección de algunos de esos funcionarios?
 - Si les parece que sí; ¿a cuáles? Y, ¿cual creen que es el principal beneficio que traería?
 - Si les parece que no; ¿por qué? Y, ¿cual creen que es el principal perjuicio que traería su uso?
- c) *Participación ciudadana y decisiones políticas.* En relación a la participación ciudadana y la toma de decisiones como mecanismo general: ¿hasta qué punto creen que las opiniones vertidas por la ciudadanía –por ejemplo en una audiencia pública- deben ser tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones políticas por parte de los representantes del pueblo electos?
- Pensemos esto considerando lo discutido y a partir de un caso: Es necesario realizar una obra pública, y para aprobarla, la ley municipal requiere la realización de una audiencia pública. El partido Y se opone a la obra y logra movilizar a la audiencia a sus militantes como así también a asociaciones vecinales opuestas al proyecto. El partido Y logra una mayor presencia en la audiencia pública. ¿Hasta qué punto esta instancia debe pesar más que la decisión delegada en el gobierno del partido X a través del voto?

Etapa 5. Conclusiones (a cargo del facilitador)

- Durante la audiencia pública (1º ejercicio) el facilitador habrá tomado notas en el rotafolios de los temas que son teórica y normativamente relevantes para la discusión sobre conflictos de interés. Y durante el debate sobre selección de funcionarios (2º ejercicio), hará lo mismo respecto de las propuestas y posiciones relevantes que se planteen.

- Concluido el debate, el facilitador procurará hacer un repaso por las distintas posiciones que fueron surgiendo, a fin de evidenciar la complejidad del tema (los problemas y reparos que se asocian a una y otra posición) y la diversidad de intereses en juego al momento de resolver una política al respecto.

TIPS PARA RESPUESTAS E INTERVENCIONES DEL FACILITADOR

Etapa 3. Cierre del ejercicio

Algunos aspectos que la normativa sobre conflicto de intereses podría contemplar son:

En un nivel general:

- Establecimiento de leyes y sistemas reglamentarios comunes para funcionarios y empleados de los tres Poderes del Estado.
- Establecer restricciones adecuadas para quienes dejan de desempeñar un cargo público (período de carencia, por ejemplo).
- Prever que los servidores públicos nombrados directamente por el Presidente y quienes cumplen funciones en áreas sensibles (comisiones de evaluación de ofertas, áreas de control, organismos recaudadores, órganos que tienen competencia para disponer de fondos públicos, comisiones de recepción, etcétera) estén sujetos a regulaciones vinculadas al conflicto de intereses, tal como lo está el personal de carrera y funcionarios jerárquicos.
- Prever que las declaraciones juradas de funcionarios electos incluyan los antecedentes laborales.
- Establecer y aplicar mecanismos para difundir y capacitar a todos los servidores públicos sobre las normas de conducta

En otro nivel de detalle:

- Establecer el alcance y la utilidad del concepto de “interés en conflicto”
- Establecer la obligación de “excusarse” en los casos en que pudiera mediar conflicto de intereses. Esto podría resultar conveniente porque en caso contrario se podría estar privando al Estado de un funcionario con aptitudes para el ejercicio de un cargo o promoviendo un virtual “no ejercicio de la función”. En tal sentido cada vez que exista un presunto conflicto de interés, se podría:
 - o Generalizar el mecanismo de audiencias públicas.
 - o La publicación íntegra en *Internet* de expedientes donde pudiera haber potencial conflicto de intereses.
 - o Que el funcionario ponga en marcha mecanismos de transparencia que permitan evaluar la imparcialidad con que interviene o intervino o resolvió la cuestión.
- Establecer que con carácter previo a la designación de cualquier funcionario político, se exija a éste la presentación de su declaración jurada ante la autoridad de aplicación, y que

ésta se expida en un plazo no mayor a las 72 horas sobre la eventual existencia de algún conflicto de intereses.

- Crear un registro de funcionarios que incurran en violaciones a las normas éticas vinculadas a conflictos de intereses.
- Incluir en las previsiones vinculadas a conflicto de intereses a quienes participen en procedimientos licitatorios en cualquiera de los poderes del Estado

Etapa 4. Posiciones en relación al uso de las Audiencias Públicas

Distintas posiciones en relación al uso de las AP como mecanismo de consulta previa para la selección de funcionarios:

- ***Contra el uso de las AP como mecanismos de consulta para la selección de funcionarios:*** Hay quienes consideran que no es conveniente recurrir a Audiencias Públicas para cubrir este tipo de puestos porque, si bien ello implica para el decisor el beneficio de una mayor información, al mismo tiempo dificulta y hace casi imposible el nombramiento de funcionarios. Esto porque es poco probable que algún candidato – por más capacidades técnicas e integridad moral que muestre- no reciba objeciones por parte, por ejemplo, de quienes piensan diferente a él. Esto implica un desgaste y pérdida anticipada de legitimidad del funcionario que después tendrá que realizar una gestión, al tiempo que reduce la capacidad discrecional que es propia y necesaria en la gestión política. Esto, sin perjuicio de prever que se puede pensar alguna estrategia alternativa que permita a los decisiones conocer la opinión de la ciudadanía y/o de empresas.
- ***Uso generalizado de la AP para la selección de todos los funcionarios:*** Otros consideran que si el decisor tiene que pagar costos, está bien que lo haga y que es bueno que la ciudadanía sepa a quienes se elige para desempeñar funciones claves, cuales son las contra de estas personas, y que las autoridades expliquen por qué los nombran aún a pesar de las oposiciones que han recibido. Además sostienen que la existencia de una instancia en la que se ventilen y discutan los pro y los contra de cada candidato permite tener más alerta a la ciudadanía respecto de los temas y decisiones que pueden ser más riesgosos y consecuentemente estar alertas y evaluando a sus funcionarios
- ***Uso selectivo de la A.P. para designación de funcionarios:*** Una tercera posición considera que las Audiencias Públicas son útiles y fundamentales, pero no para la designación de *todos* los funcionarios, sino sólo de quienes se desempeñarán en algunos puestos particularmente relevantes (por ejemplo: los organismos de control).

Para la Etapa 4, Punto a). En relación a la posibilidad de encontrar patrones comunes entre los casos

Para ello servirá sugerir que piensen en posibles regularidades vinculadas a:

- áreas centrales de alguno(s) de los Poderes del Estado nacional o local,

- sectores de la economía (contratistas de construcción, de alimentación, industria farmacéutica, telecomunicaciones, sector financiero, etc.),
- procesos administrativos (contrataciones de obras, compra de bienes, tercerización de servicios, regulaciones, contratación de personal, resolución de conflictos).

Para etapa 4, Punto b)

En relación a los actores que podrían estar interesados en promover la transparencia, retomando los casos planteados en el punto 1. Algunos ejemplos:

- si se había trabajado sobre el área de Defensa del Consumidor, para identificar a estos actores y sus intereses habría que revisar si existen mecanismos que hagan públicas las decisiones de esa área y si existen organizaciones de consumidores dispuestas y con recursos para hacer un seguimiento de esas decisiones.
- Si se nombró a un área de Seguridad Laboral, habría que revisar si sus decisiones son accesibles y si existen asociaciones sindicales con capacidad de realizar el control.
- Si se nombró al área de regulación de telecomunicaciones, también habría que revisar si sus decisiones son accesibles, e indagar qué actores podrían tener interés en poner en evidencia decisiones sesgadas por conflictos de interés: consumidores, competidores, proveedores, etc.

En relación a otros mecanismos para consulta y selección de funcionarios.

- vía consulta pública:
 - El Poder Ejecutivo da a conocer el nombre de dos o más candidatos a ocupar el cargos
 - Se exponen sus antecedentes en la Página Web y se abre un período de consulta y recepción de opiniones
 - La autoridad correspondiente toma una decisión e informa cómo ha considerado las distintas opiniones recibidas
- vía consulta administrativa: Previo a la designación de cualquier funcionario político, éste presentará su declaración jurada ante la autoridad de aplicación que se establezca al efecto, y ésta se expedirá en un plazo no mayor a las 72 horas sobre cualquier cuestión de posibles conflictos de intereses que pudiere observarse en la relación entre dicha declaración y las funciones próximas a desempeñar.

AUDIENCIA PÚBLICA PARA DISCUSIÓN DE TERNA DE CANDIDATOS

Cargo a cubrir: Secretario de Comunicaciones

Convocatoria:

El Sr. Ministro de Planificación, Inversión Pública y Servicios, convoca a una audiencia pública para conocer la opinión de la ciudadanía y empresas vinculadas al sector de las comunicaciones, respecto de los actuales candidatos a ocupar el cargo de Secretario de Comunicaciones. El puesto se encuentra vacante desde hace 3 meses, fecha en que renunciara el entonces Secretario de Comunicaciones, a pedido del Sr. Presidente tras tomar conocimiento de las denuncias públicas que vinculaban al funcionario con un posible cobro de soborno en el marco de la adjudicación para el uso del espacio radioeléctrico (2005).

Los participantes de la audiencia podrán consultar a los candidatos respecto de sus actividades pasadas y antecedentes laborales, así como expresar sus opiniones sobre sus cualidades para desempeñar el cargo y opinar sobre la existencia de potenciales conflictos de intereses que cualquiera de ellos pudiera tener.

Competencias de la Secretaria de Comunicaciones:

- Entender en la elaboración, propuesta y ejecución de las políticas de comunicaciones, supervisando su cumplimiento y proponiendo el marco regulatorio.
- Coordinar y supervisar la ejecución por parte del ente de control de las políticas a aplicar.
- Coordinar y desarrollar sistemas de protección de los usuarios.
- Autoridad de aplicación de las leyes que regulan la actividad.
- Asistir al Ministro para fijación de regímenes tarifarios.
- Elaborar proyectos de normativa reglamentaria en materia de telecomunicaciones y dictar los reglamentos generales para la prestación de servicios.
- Aprobar los pliegos de bases y condiciones para llamados a concurso y/o licitaciones en el otorgamiento de licencias.
- Entender en el otorgamiento y declaración de caducidad de las licencias.
- Aprobar cuadro de atribución de frecuencias radioeléctricas.
- Supervisar el accionar de la Comisión Nacional de Comunicaciones.

Ente regulador de servicios públicos vinculados con las comunicaciones:

La Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC) es un órgano descentralizado de la Secretaria de Comunicaciones, una entidad autárquica que actúa en el marco de la Administración Pública Nacional, responsable de las tareas de regulación, control, fiscalización y verificación de las empresas y servicios del sector.

La relación que tiene la CNC con el PEN, no implica un control jerárquico sino administrativo por parte de este último; es decir: sólo puede revisar la legitimidad de sus acciones, pero no la conveniencia o mérito de sus decisiones.

Entre las competencias de la CNC, se destacan:

- Aplicar, interpretar y hacer cumplir los decretos y normas reglamentarias en materia de telecomunicaciones
- Administrar el espacio radioeléctrico

- Asistir a la Secretaría de Comunicaciones en la actualización y elaboración de Planes Técnicos de Telecomunicaciones y en el dictado de Reglamentos Generales de servicios de telecomunicaciones
- Prevenir conductas anticompetitivas
- Verificar el requisito de selección competitiva de proveedores
- Resolver los reclamos de usuarios y otras partes
- Aplicar las sanciones previstas en las licencias, autorizaciones o permisos

Por su parte, entre las funciones del Secretario, se destaca su intervención en las siguientes situaciones:

- Para el caso de cancelación de licencias, se requiere: a) la existencia de infracciones graves, detectadas, intimadas y multadas con anterioridad y de manera reiterada por la CNC; b) solicitud de esa Comisión elevada al Secretario de Comunicaciones, para que proceda a la cancelación.
- Para el caso de otorgamiento de licencias a cargo del Secretario de Comunicaciones, el proceso de aprobación del expediente se realiza en la CNC, con el dictamen previo de las diferentes gerencias (de ingeniería, jurídica y económico financiera) y elevación posterior del proyecto de resolución a la Secretaría por su Presidente.

CONFLICTO DE INTERESES Normas vinculadas

Convención Interamericana Contra la Corrupción (CICC):

Esta convención se encuentra incorporada y ratificada en el régimen legal de muchos países de la región. La CICC establece que cada país debe desarrollar sus propias normas tendientes a garantizar el adecuado cumplimiento de las funciones públicas; en particular deben estar "orientadas a prevenir conflictos de intereses y asegurar la preservación y el uso adecuado de los recursos asignados a los funcionarios públicos en el desempeño de sus funciones".

Convención de Naciones Unidas

" Cada Estado Parte, de conformidad con los principios fundamentales de su derecho interno, procurará adoptar sistemas destinados a promover la transparencia y a prevenir conflictos de intereses, o a mantener y fortalecer dichos sistemas"

" Cada Estado Parte procurará, cuando proceda y de conformidad con los principios fundamentales de su derecho interno, establecer medidas y sistemas para exigir a los funcionarios públicos que hagan declaraciones a las autoridades competentes en relación, entre otras cosas, con sus actividades externas y con empleos, inversiones, activos y regalos o beneficios importantes que puedan dar lugar a un conflicto de intereses respecto de sus atribuciones como funcionarios públicos"

"Prevenir los conflictos de intereses imponiendo restricciones apropiadas, durante un período razonable, a las actividades profesionales de ex funcionarios públicos o a la contratación de funcionarios públicos en el sector privado tras su renuncia o jubilación cuando esas actividades o esa contratación estén directamente relacionadas con las funciones desempeñadas o supervisadas por esos funcionarios públicos durante su permanencia en el cargo"

CURRICUM VITAE DE LOS CANDIDATOS A OCUPAR EL PUESTO

Nombre: Luis Alberto Gonzalez

Dirección: Mendoza Union Americana 2360, 4ºTeléfono: 464-442

Educación:

- PhD, Escuela de negocios de la Universidad de Harvard (1990). Tesis doctoral: "Regulación del mercado de telecomunicaciones. Estudio comparado de políticas en EEUU, Francia y España".
- Master en telecomunicaciones, Universidad de La Esperanza (1976)
- Licenciado en Ingeniería electrónica, Universidad Nacional de México (1973)

Idiomas:

- Español (lengua materna); ingles (fluido); alemán (sólo lectura)

Actividad pública:

- Asesor del Secretario de comunicaciones, Ministerio de Infraestructura y vivienda, Gobierno Nacional (2001-2003)
- Asesor del Secretario de telecomunicaciones, Gobierno Nacional (1981-1983)
- Asesor del Director de obras y servicios públicos (1979-1980)

Actividad privada:

- Gonzalez y Moreno, consultora en telecomunicaciones (1994-presente).
Clientes:
 - o Empretel S.A.: desarrollo de plan de inversiones para Ciudad de México; estudio de mercado sobre uso de nuevas tecnologías.
 - o Telefonía del país: desarrollo de plan de negocios, y nuevos negocios a nivel nacional
 - o Empretel. - Stel France: estudio de mercado para futuras inversiones a nivel nacional
 - o Movacom: desarrollo de estrategia para nuevos negocios a nivel nacional
 - o COQUITEL comunicación: estudio de mercado para nuevas inversiones en la provincia de Mendoza, Argentina
 - o Datamarket: estudio de mercado en Santiago de Chile
 - o Inpsat S.A: desarrollo de plan de negocios en Santiago de Chile.
 - o Google: estudio sobre uso de internet en La Paz, Bolivia
- Negocios y Tendencias, consultora (1988 – 1994). Clientes:
 - o Movacom: Desarrollo de propuesta para competencia licitatoria
 - o COMSAT Argentina: estudio de mercado
 - o Skytel: estudio para desarrollo de nuevos negocios en Lima, Perú

Actividad docente y de investigación:

- Profesor Titular concursado de Tecnologías de la comunicación. Carrera de Ingeniería electrónica, Universidad de la Esperanza(1991-presente)

- Centro de estudios sociales del Nordeste. Desarrollo de investigación académica (1979-1983)
- Universidad de la Esperanza. Investigador (1974-1979)

Pertenencia Institucional:

- Colegio de Ingenieros : Vicepresidente (1996-2000; 2000-presente)

principales publicaciones:

- “Privatización de servicios telefónicos: el caso argentino y chileno”. Editorial Nuevas tendencias (1999)
- “Estado y Empresas en el sector de telecomunicaciones latinoamericano, una convivencia difícil”. Washington Post (1995)
- “Desregulación de mercados telefónicos: nuevos actores”. Editorial Nuevas tendencias (1993)
- “Regulación del mercado de telecomunicaciones en EEUU, Francia y España”. Harvard University Press (1992)
- Gestión estatal de servicios telefónicos. Revista del Colegio de Ingenieros (1980)

Diego de la Vega

Dirección postal: Libertad 1243 –

Educación:

Facultad de Leyes de la Universidad Autónoma de Barcelona, Abogado, 1978.

Especialización: derecho comercial y societario

Medalla de Oro de la promoción 1978.

Actividad Profesional

1976-1983: NacionTel, empresa Mexicana de Telecomunicaciones. Asesor legal de la Gerencia de Servicios para Latinoamérica

1984-1989: Asesor del Senador Bustos en la comisión de telecomunicaciones

1989-1993 Diputado Nacional. Autor (entre otros) de los siguientes proyectos:
Ley Nacional de Telecomunicaciones (aprobado con modificaciones)
Privatización del espacio radioeléctrico (no aprobado en comisión)

1993-1998 Juez Nacional en materia Civil y Comercial

1999-2003 Diputado Nacional

Asociaciones

1973-1983: Fundador de la Fundación de exilados latinoamericanos en España

1984-presente Colegio de Abogados

1984-presente Miembro Honorario de la Sociedad Internacional de Telecomunicaciones Integradas

Ezequiel Martínez Larreta

Domicilio: Avda. Independencia 1832, 1º piso

Teléfono: 529-345

Educación

- Master en telecomunicaciones, Yale University, New Haven, 1984
- Master en ingeniería de sistemas, Stanford University, California, 1982
- Ingeniero electrónico, Universidad de Córdoba, 1980

Actividad Profesional

1997-presente: TeleCorrientes SA, Presidente. Empresa regional, líder en telefonía móvil

1993-1996: TV por Cable (Tegucigalpa, Honduras)
Director de sistemas

1986-1992: Telecom.-Stet France .(Paris, Francia)
Gerente de comercialización de sistemas integrados para América Latina

Actividad pública

1995-1997: Comisión Nacional de Comunicaciones
Asesor en descentralización en telefonía

1993-1995 Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos
Asesor del Ministro en materia de Control Regional de Telecomunicaciones

- Autor del proyecto de Regionalización y competencia en comunicaciones.

Actividad Docente

1995 Profesor Adjunto de la Cátedra de Ingeniería en Sistemas de la Universidad de La Esperanza

Pertenencia Institucional

- Miembro Honorario del Colegio de Ingenieros
- Miembro de la Sociedad Internacional de Telecomunicaciones Integradas
- Socio Fundador de la Fundación “Comunicar” (1998)

Publicaciones

- El control de las empresas de telecomunicaciones en Perú, Ed. Ingeniería Andina, Perú , 2003
- Hacia la descentralización de las funciones de la Comisión Nacional de Comunicaciones, Revista del Colegio de Ingenieros, Año LVXI, Número 23, Septiembre de 2003
- La privatización de ENTEL: entre la corrupción y la eficiencia, Revista “Telecomunicaciones Hoy”, Buenos Aires, Argentina. Mayo de 1992.

Idiomas

Español, Inglés (fluido), Francés (fluido), Portugués (básico).

ASESORES DEL MINISTRO -background-

En su exposición usted debe:

- Señalar posibles conflictos de interés por parte de los candidatos
- Realizar consultas a los candidatos, pidiendo más información sobre sus acciones en los distintos puestos que ocuparon / funciones que ocuparon anteriormente, a fin de conocer sobre posibles conflictos de intereses que pudieran afectar a su empresa en caso que los candidatos asuman sus cargos
- Definir una posición (que expondrá tras escuchar a todos los candidatos, y en una supuesta deliberación a puertas cerradas) respecto de cada uno de los postulantes, los posibles conflictos de intereses que podrían tener y los consecuentes riesgos de su designación, así como las medidas que podrían sugerir que tomen para garantizar la transparencia e imparcialidad de sus decisiones

Contexto:

Ustedes representan al Ministerio y se encuentran aquí a efectos de recoger información y opiniones sobre los tres candidatos a ocupar el puesto de Secretario de Comunicaciones.

El funcionario que anteriormente se desempeñara en ese puesto fue despedido hace 3 meses por decisión del Sr. Presidente, tras la difusión en los medios masivos de comunicación sobre un posible cobro de soborno por parte del funcionario en el marco de la adjudicación para el uso del espacio radioeléctrico, realizada en 2002. Desde entonces, el cargo se encuentra vacante y, para evitar nuevos inconvenientes el Sr Ministro decidió realizar una audiencia pública en la que la ciudadanía y las empresas puedan discutir una terna de candidatos a ocupar el cargo.

Conocimiento de los candidatos:

El conocimiento que tanto Uds. como el Ministro tienen de los candidatos, se basa exclusivamente en su prestigio y reconocimiento (al respecto, ver los cv de los candidatos); no existe ningún tipo de relación interpersonal con estos profesionales.

Deliberación y toma de posición respecto de los candidatos:

Dados los lamentables hechos ocurridos con el anterior Secretario, en su deliberación, deben atender especialmente a los riesgos de eventuales conflictos de interés en que podrían incurrir los candidatos, habida cuenta de la información que al respecto dieron ellos mismos, los representantes de las empresas y las organizaciones de usuarios que participaron de la Audiencia.

Por ello, si advirtieran que todos o algunos de ellos podría incurrir en este tipo de situación, deben pensar el modo en que eso podrá tratar de evitarse; por ejemplo:

- 1) Recomendando la elección del candidato que garantice mayor independencia de los intereses privados.
- 2) Si, de todos modos, se considerara que en relación con ciertos casos que el candidato elegido debe resolver por su competencia (casos vinculados a las empresas con las que estuvo vinculado con anterioridad, por ejemplo), éste no ofrece suficientes garantías de imparcialidad, recomendando que el ministro se haga cargo de las resoluciones vinculadas con estos casos en particular.
- 3) Recomendando al Secretario la implementación de una serie de medidas que garanticen la transparencia y acceso público a sus decisiones

CIUDADANOS HOY -background-
--

En su exposición usted debe:

- Señalar posibles conflictos de intereses por parte de los candidatos
- Realizar consultas a los candidatos, pidiendo más información sobre sus acciones en los distintos puestos que ocuparon / funciones que cumplieron anteriormente, a fin de conocer sobre posibles conflictos de intereses que pudieran afectar a su empresa en caso que los candidatos asuman sus cargos
- Definir una posición (que expondrá tras escuchar a todos los candidatos) respecto de cada uno de los postulantes, los posibles conflictos de intereses que podrían tener y los consecuentes riesgos de su designación.

Contexto:

Ustedes forman parte de la organización de la sociedad civil “Ciudadanos Hoy”, dedicada a la defensa de los derechos de los usuarios y consumidores de servicios de telefonía.

Han recibido quejas sobre el servicio que prestan las empresas que actualmente ofrecen los servicios de telefonía fija y móvil, y tienen una muy mala imagen sobre las gestiones que hasta el momento han realizado tanto la Secretaría de Comunicaciones como la CNC.

En líneas generales, consideran que los tres candidatos propuestos para cubrir el cargo han trabajado y asesorado a las empresas que prestan pésimos servicios a la ciudadanía y temen que sus relaciones y compromisos con ellas hagan que las prestaciones no mejoren.

El conocimiento que ustedes tienen sobre las empresas que prestan servicios de telefonía es el siguiente:

COQUITEL Comunicaciones: La compañía tiene capitales mayoritariamente nacionales, e ingresó al mercado como una empresa de telefonía celular. Al momento de su fundación, el mercado de telefonía fija estaba monopolizado por Telefonía del País y EmpreTel S.A. Las campañas de presión desarrolladas por la compañía fueron tan exitosas que a los dos años de ser fundada logró que el Congreso tratara una reforma normativa por la que se desreguló el mercado de telefonía fija, permitiendo el ingreso de nuevos competidores. Desde entonces, COQUITEL desarrolló una estrategia de expansión desde localidades alejadas a la Capital y desde allí se posicionó en el mercado.

Han escuchado rumores que indican que un directivo de esta empresa es pariente directo de uno de los candidatos: de la Vega.

Telefonía del País: La compañía tiene capitales básicamente españoles, e ingresó al mercado local de las telecomunicaciones a principios de los años 90, al asumir la gestión de parte del mercado que anteriormente desarrollaba de manera directa y exclusiva el Estado.

La empresa realizó negocios en 16 países, entre los que se encuentran varios de América Latina, España y países de habla portuguesa. Las empresas que conforman el Grupo cuentan con negocios en el país en los siguientes rubros: tv abierta, diario económico, editoriales, radios, productora deportiva, distribuidora de cine, producción deportiva, transmisión de señales y eventos vía satélite, transmisión de datos, producción de cine, producción de contenidos, sitios de internet, señales de cable.

En particular, la empresa provee servicios de telefonía fija, telefonía móvil, transmisión de datos, soluciones corporativas, acceso a Internet, guías telefónicas, cables submarinos y contenidos en medios de comunicación y producción. Hasta hace apenas 2 años, cuando el Congreso reformó la ley de telecomunicaciones, su compañía y EmpreTel se distribuían el total del mercado de telefonía fija; desde la desregulación han ingresado otras empresas competidoras, como la creciente COQUITEL.

EmpreTel Frank: Es una compañía de capitales predominantemente franceses, que, al igual que Telefonía del País, ingresó al mercado local de las telecomunicaciones a principios de los años 90, al asumir la gestión de parte del mercado que anteriormente desarrollaba de manera directa y exclusiva el Estado mediante una empresa a su cargo. EmpreTel provee servicios de telefonía fija, telefonía móvil, a través de su subsidiaria Persona, transmisión de datos, acceso a Internet, guías telefónicas, cables submarinos y contenidos en medios de comunicación y producción.

COQUITEL Comunicaciones -background-

Su exposición debe:

- Señalar posibles conflictos de intereses por parte de los candidatos
- Realizar consultas a los candidatos, pidiendo más información sobre sus acciones en los distintos puestos que ocuparon / funciones que ocuparon anteriormente, a fin de conocer sobre posibles conflictos de intereses que pudieran afectar a su empresa en caso que los candidatos asuman sus cargos
- Definir una posición (que expondrá tras escuchar a todos los candidatos) respecto de cada uno de los postulantes, los posibles conflictos de intereses que podrían tener y los consecuentes riesgos de su designación.

No todos los participantes de la audiencia saben las relaciones que usted tiene con los candidatos, y usted no sabe a ciencia cierta qué información posee cada uno de ellos. De lo que sí está seguro, es que cada candidato sabe, al igual que usted, la relación que han tenido.

Contexto:

Ustedes representan a la gerencia general de COQUITEL comunicaciones. La compañía tiene capitales mayoritariamente locales, e ingresó al mercado como una empresa de telefonía celular. Al momento de su fundación, el mercado de telefonía fija estaba monopolizado por Telefonía del país y Empretel S.A. Las campañas de presión desarrolladas por la compañía fueron tan exitosas que a los dos años de ser fundada logró que el Congreso tratara una reforma normativa por la que se desreguló el mercado de telefonía fija, permitiendo el ingreso de nuevos competidores. Desde entonces, COQUITEL desarrolló una estrategia de expansión desde localidades del interior del país.

Conocimiento de los candidatos:

PhD. Gonzalez: Este profesional fue consultor de COQUITEL durante 2000 y fue él, precisamente, el mentor de la idea de que la mejor estrategia competitiva de COQUITEL consistía en posicionarse como “la empresa del interior del país”, ofreciendo mejores precios y servicios similares a los de Empretel y Telefonía del país. Saben que también fue consultor de Empretel y que promovió la sanción de un Decreto sobre uso de Internet y transmisión de datos, que favoreció a esa empresa.

Lic. Larreta: Los Directivos de COQUITEL conocen a este profesional como el “lobbista” de Empretel en la región. COQUITEL tiene la visión de que las relaciones entre Empretel y Telecorrientes son socios ocultos. Según COQUITEL, desde su posición de Presidente de Telecorrientes, Larreta impulsó el lanzamiento de Empretel en varias zonas del país, aún en perjuicio de su propia compañía. Esta relación ha sido cuestionada por la prensa local, aunque muchos vieron en estas noticias una campaña de COQUITEL para monopolizar el mercado.

Saben que este profesional estuvo vinculado con la empresa Telefonía de Argentina para el desarrollo de algunos negocios, aunque creen que los mismos no llegaron a concretarse

Dr. De la Vega: COQUITEL conoce bien a este candidato dado que es cuñado del Sr. Cosuico, Presidente de Comunicaciones de "Holding SA" (accionista mayoritaria de COQUITEL). Aunque Cosuico no tiene ningún cargo Directivo en COQUITEL, en el medio se sabe que su gestión va mucho más allá que la de un accionista mayoritario que cobra dividendos a fin de año.

Dr. DE LA VEGA
-background-

Su exposición debe:

- señalar que no tendría conflicto de intereses, anticipándose a posibles objeciones que pudieran hacerle en sentido contrario, y para ello:
- indicar las medidas que tomaría –en caso de ser nombrado- para garantizar y mostrar su imparcialidad

No todos los participantes de la audiencia saben las relaciones que usted tiene con las empresas, y usted no sabe a ciencia cierta qué información posee cada uno de ellos. De lo que sí está seguro, es que cada empresa sabe, al igual que usted, la relación que han tenido.

Su relación con las empresas participantes de la audiencia es la siguiente:

TELEFONIA DEL PAIS:

Conoce algunos directivos de esta empresa de cuando desempeñó su 1º período como Diputado Nacional, época en la que se trataba la privatización de la empresa de telefonía estatal y usted presentó un proyecto de telecomunicaciones que la empresa intentó combatir porque consideró que favorecía a las compañías de capitales franceses. La empresa lo ha acusado en los medios de tener relación con el Dr. Larreta que fue gerente de Empretel.

En el juicio que Ud atendió, siendo Juez, entre Telefonía y Telecom, falló contra la primera de estas empresas.

COQUITEL COMUNICACIONES:

Usted es cuñado del Sr. Cosuico, dueño de COQUITEL (aunque no en los papeles) y Presidente de Comunicaciones de “Holding SA” (accionista mayoritaria de COQUITEL). Aunque Cosuico no tiene ningún cargo Directivo en COQUITEL, en el medio se sabe que su gestión va mucho más allá que la de un accionista mayoritario que cobra dividendos a fin de año.

EMPRETEL:

Conoció a representantes de esta empresa durante las privatizaciones. Esta compañía apoyó su proyecto de ley de telecomunicaciones. Cuando usted fue Juez Nacional atendió una causa en la que Telefonía del país reclamaba a esta compañía daños por acciones monopólicas, en la que Empretel resultó absuelta.

EMPRETEL FRANCK -background-

Su exposición debe:

- Señalar posibles conflictos de intereses por parte de los candidatos
- Realizar consultas a los candidatos, pidiendo más información sobre sus acciones en los distintos puestos que ocuparon / funciones que ocuparon anteriormente, a fin de conocer sobre posibles conflictos de intereses que pudieran afectar a su empresa en caso que los candidatos asuman sus cargos
-
- Definir una posición (que expondrá tras escuchar a todos los candidatos) respecto de cada uno de los postulantes, los posibles conflictos de intereses que podrían tener y los consecuentes riesgos de su designación.

No todos los participantes de la audiencia saben las relaciones que usted tiene con los candidatos, y usted no sabe a ciencia cierta qué información posee cada uno de ellos. De lo que sí está seguro, es que cada candidato sabe, al igual que usted, la relación que han tenido.

Contexto:

Ustedes representan a la Gerencia de asuntos para América Latina de la empresa. Empretel es una compañía de capitales predominantemente franceses que, al igual que Telefonía del País, ingresó al mercado local de las telecomunicaciones a principios de los años 90, al asumir la gestión de parte del mercado que anteriormente desarrollaba de manera exclusiva una empresa estatal .

Empretel provee servicios de telefonía fija, telefonía móvil, a través de su subsidiaria Persona, transmisión de datos, acceso a Internet, guías telefónicas, cables submarinos y contenidos en medios de comunicación y producción.

Conocimiento de los candidatos:

PhD Gonzalez: Durante 2001, Gonzalez fue un consultor exclusivo de la empresa en el área de internet y transmisión de datos. Diseñó las especificidades técnicas para el ofrecimiento masivo de los servicios de Internet. Su contrato incluía una cláusula que disponía: "*Estarán a cargo del consultor todas las gestiones relativas a la aprobación de las especificaciones técnicas por parte del Congreso, del proyecto de ley sobre transmisión de datos*". La gestión de Gonzalez fue tan exitosa que en 2002 recibió una mención especial en la reunión anual de Directivos de Empretel.

Sin embargo, han recibido rumores que indican que este profesional sugirió a la empresa COQUITEL expandir sus negocios a fin de cooptar parte del mercado que se encontraba en manos de Empretel y Telefonía.

Lic. Larreta: Este profesional trabajó durante 6 años en la sede central de Empretel en Paris. Tuvo a su cargo el desarrollo de negocios de la compañía en

Latinoamérica y fue premiado por su gestión. Como parte de su salario en Francia, el Lic. Larreta cobraba un bono en acciones de la empresa, que todavía conserva.

Abogado De la Vega: Interactuó con él durante las privatizaciones. Su empresa considera que este candidato desarrolló un excelente proyecto de ley nacional de telecomunicaciones. Cuando era Juez Nacional atendió una causa en la que Telefonía del País reclamaba a su compañía daños por acciones monopólicas, en la que Empretel resultó absuelta.

DR. GONZALEZ
-background-

Su exposición debe:

- señalar que no tendría conflicto de intereses, anticipándose a posibles objeciones que pudieran hacerle en sentido contrario, y para ello:
- indicar las medidas que tomaría –en caso de ser nombrado- para garantizar y mostrar su imparcialidad

No todos los participantes de la audiencia saben las relaciones que usted tiene con las empresas, y usted no sabe a ciencia cierta qué información posee cada uno de ellos. De lo que sí está seguro, es que cada empresa sabe, al igual que usted, la relación que han tenido.

Su relación con las empresas participantes de la audiencia es la siguiente:

TELEFONIA DEL PAIS:

Usted realizó para esta empresa el plan de negocios en 1999, y un estudio para el desarrollo de nuevos negocios de la empresa en 2002. Este último estudio permitió a la empresa expandir sus actividades cuando se desreguló el mercado de telefonía móvil (consecuente decrecía su participación en el mismo), incrementando sus ganancias mediante la venta de nuevos servicios.

COQUITEL COMUNICACIONES:

Usted fue consultor de la empresa en 2000, a la que sugirió la estrategia competitiva para el mercado de telefonía móvil: posicionarse como “la empresa del interior”, ofreciendo servicios calidad equivalente y precios inferiores a los que ofrecían Empretel y Telefonía del país .

EMPRETEL:

Durante 2001 usted fue consultor exclusivo de la empresa en el área de internet y transmisión de datos. Diseñó las especificidades técnicas para el ofrecimiento masivo de los servicios de Internet. Su contrato incluía una cláusula que disponía: *“Estarán a cargo del consultor todas las gestiones relativas a la aprobación de las especificaciones técnicas por parte del Congreso, del proyecto de ley sobre transmisión de datos”*. Su gestión fue tan exitosa que en 2002 recibió una mención especial en la reunión anual de Directivos de Empretel.

ING. LARRETA
-background-

Su exposición debe:

- señalar que no tendría conflicto de intereses, anticipándose a posibles objeciones que pudieran hacerle en sentido contrario, y para ello:
- indicar las medidas que tomaría –en caso de ser nombrado- para garantizar y mostrar su imparcialidad

No todos los participantes de la audiencia saben las relaciones que usted tiene con las empresas, y usted no sabe a ciencia cierta qué información posee cada uno de ellos. De lo que sí está seguro, es que cada empresa sabe, al igual que usted, la relación que han tenido.

Su relación con las empresas participantes de la audiencia es la siguiente:

TELEFONIA DEL PAIS:

Usted es actualmente gerente de TeleCorrientes S.A. (pequeña empresa en crecimiento) y estuvo en contacto con Telefonía del País, empresa que le propuso comprar TeleCorrientes en el marco de una estrategia de desarrollo de nuevos negocios. La relación fue cordial pero finalmente Telefonía desechó la conveniencia de llevar adelante el negocio.

COQUITEL COMUNICACIONES:

Los Directivos de COQUITEL consideran que usted es el “lobbista” de Empretel en la región mesopotámica y que existen relaciones entre Empretel y TeleCorrientes. Según COQUITEL, desde su posición de Presidente de TeleCorrientes, usted impulsó el lanzamiento de Empretel en varias zonas del país aún en perjuicio de su propia compañía. Esta relación ha sido cuestionada por la prensa local, aunque muchos vieron en estas noticias una campaña mediática promovida por COQUITEL para monopolizar el mercado.

EMPRETEL:

La empresa sabe que usted trabajó durante 6 años en la sede central de Empretel en Paris, donde -como parte de su salario- cobraba bonos en acciones de la empresa, que todavía conserva.

ORDEN Y VALORES -background-

Su exposición debe:

- Señalar posibles conflictos de intereses por parte de los candidatos
- Realizar consultas a los candidatos, pidiendo más información sobre sus acciones en los distintos puestos que ocuparon / funciones que ocuparon anteriormente, a fin de conocer sobre posibles conflictos de intereses que pudieran afectar a su empresa en caso que los candidatos asuman sus cargos
- Definir una posición (que expondrá tras escuchar a todos los candidatos) respecto de cada uno de los postulantes, los posibles conflictos de intereses que podrían tener y los consecuentes riesgos de su designación.

Contexto:

Ustedes forman parte de la organización de la sociedad civil “Orden y valores”, dedicada a la defensa de los derechos de los usuarios y consumidores de servicios públicos, que lucha desde hace 10 años por la mejora en las prestaciones que recibe la ciudadanía.

Han recibido innumerables quejas sobre el servicio que prestan las empresas que actualmente ofrecen los servicios de telefonía fija y móvil, y tienen una muy mala imagen sobre las gestiones que hasta el momento han realizado tanto la Secretaría de Comunicaciones como la CNC.

El conocimiento que ustedes tienen sobre las empresas que prestan servicios de telefonía es el siguiente:

COQUITEL Comunicaciones: La compañía tiene capitales mayoritariamente nacionales, e ingresó al mercado como una empresa de telefonía celular. Al momento de su fundación, el mercado de telefonía fija estaba monopolizado por Telefonía del País y Empretel S.A. Las campañas de presión desarrolladas por la compañía fueron tan exitosas que a los dos años de ser fundada logró que el Congreso tratara una reforma normativa por la que se desreguló el mercado de telefonía fija, permitiendo el ingreso de nuevos competidores. Desde entonces, COQUITEL desarrolló una estrategia de expansión desde localidades del interior del país y desde allí se posicionó en el mercado.

Telefonía del País: La compañía tiene capitales básicamente españoles, e ingresó al mercado local de las telecomunicaciones a principios de los años 90, al asumir la gestión de parte del mercado que anteriormente desarrollaba de manera exclusiva una empresa estatal .

La empresa desarrolla negocios en 16 países, entre los que se encuentran varios de América Latina, España y países de habla portuguesa. Las empresas que conforman el Grupo cuentan con negocios en Argentina en los siguientes rubros:

tv abierta provincial, diario económico, editoriales, radios, productora deportiva, distribuidora de cine, producción deportiva, transmisión de señales y eventos vía satélite, transmisión de datos, producción de cine, producción de contenidos, sitios de internet, señales de cable.

Telefónica del País provee servicios de telefonía fija, telefonía móvil, transmisión de datos, soluciones corporativas, acceso a Internet, guías telefónicas, cables submarinos y contenidos en medios de comunicación y producción. Hasta hace apenas 2 años, cuando el Congreso reformó la ley de telecomunicaciones, su compañía y Empretel se distribuían el total del mercado de telefonía fija; desde la desregulación han ingresado otras empresas competidoras, como la creciente COQUITEL.

Empretel Frank: Es una compañía de capitales predominantemente franceses que, al igual que Telefonía del País, ingresó al mercado local de las telecomunicaciones a principios de los años 90, al asumir la gestión de parte del mercado que anteriormente desarrollaba de manera exclusiva el Estado. Empretel provee servicios de telefonía fija, telefonía móvil, a través de su subsidiaria Persona, transmisión de datos, acceso a Internet, guías telefónicas, cables submarinos y contenidos en medios de comunicación y producción.

Están convencidos que uno de los candidatos (Gonzalez) se desempeñó como lobbysta de Empretel en el marco de las negociaciones que hubo en el Congreso para el tratamiento y sanción de la ley sobre transmisión de datos; y conocen rumores que indican que este mismo candidato ha recibido una mención de esa empresa en mérito a su labor.

Por otro lado, les han comentado que otro de los candidatos (Larreta) tiene acciones de esta empresa.

TELEFÓNIA DEL PAÍS -Background-

Su exposición debe:

- Señalar posibles conflictos de interés por parte de los candidatos
- Realizar consultas a los candidatos, pidiendo más información sobre sus acciones en los distintos puestos que ocuparon / funciones que ocuparon anteriormente, a fin de conocer sobre posibles conflictos de intereses que pudieran afectar a su empresa en caso que los candidatos asuman sus cargos
-
- Definir una posición (que expondrá tras escuchar a todos los candidatos) respecto de cada uno de los postulantes, los posibles conflictos de intereses que podrían tener y los consecuentes riesgos de su designación.

No todos los participantes de la audiencia saben las relaciones que usted tiene con los candidatos, y usted no sabe a ciencia cierta qué información posee cada uno de ellos. De lo que sí está seguro, es que cada candidato sabe, al igual que usted, la relación que han tenido.

Contexto:

Ustedes representan a la Gerencia de Negocios de la empresa. La compañía tiene capitales básicamente españoles, e ingresó al mercado local de las telecomunicaciones a principios de los años 90, al asumir la gestión de parte del mercado que anteriormente desarrollaba de manera exclusiva una empresa estatal .

La empresa desarrolla negocios en 16 países, entre los que se encuentran varios de América Latina, España y países de habla portuguesa. Las empresas que conforman el Grupo cuentan con negocios en el país en los siguientes rubros: tv abierta provincial, diario económico, editoriales, radios, productora deportiva, distribuidora de cine, producción deportiva, transmisión de señales y eventos vía satélite, transmisión de datos, producción de cine, producción de contenidos, sitios de internet, señales de cable.

Telefonía del País provee servicios de telefonía fija, telefonía móvil, transmisión de datos, soluciones corporativas, acceso a Internet, guías telefónicas, cables submarinos y contenidos en medios de comunicación y producción. Hasta hace apenas 2 años, cuando el Congreso reformó la ley de telecomunicaciones, su compañía y EmpreTel se distribuían el total del mercado de telefonía fija; desde la desregulación han ingresado otras empresas competidoras, como la creciente COQUITEL.

Conocimiento de los candidatos:

PhD Gonzalez: este profesional desarrolló el plan de negocios de la empresa en 1999, y un estudio para el desarrollo de nuevos negocios de la empresa en 2002. Este último estudio permitió a la empresa expandir sus actividades cuando se desreguló el mercado de telefonía móvil (y consecuente decrecía su participación en el mismo), incrementando sus ganancias mediante la venta de nuevos servicios.

Lic. Larreta: este profesional es gerente TeleCorrientes S.A. (pequeña empresa en crecimiento) y la gerencia que ustedes integran estuvo en contacto con él cuando en el año 2001 analizaban la posibilidad de desarrollar nuevos negocios, por lo que evaluaron la compra –entre otras empresas- de TeleCorrientes. La relación fue cordial pero finalmente Telefonía desechó –como resultado de una consultoría encargada al Dr. Gonzalez- la conveniencia de llevar adelante el negocio.

Abogado De la Vega: Conocen a este candidatos desde que desempeñó su 1º período como Diputado Nacional, época en la que se trataba la privatización de la empresa estatal que gestionaba los servicios de telecomunicación. Este profesional desarrolló un proyecto de telecomunicaciones que la empresa intentó combatir dado que favorecía a las compañías de capitales franceses, por lo que sospechan que podría tener alguna relación con Larreta que fue gerente de EmpreTel. Esta sospecha se refuerza porque cuando el Dr. De la Vega era Juez tuvo a su cargo un litigio entre su empresa y EmpreTel, en la que falló a favor su competidora.

DISTINTAS OPINIONES SOBRE EL SENTIDO Y VIABILIDAD DEL USO DE AUDIENCIAS PÚBLICAS COMO MECANISMO DE CONSULTA PREVIA PARA LA SELECCIÓN DE FUNCIONARIOS

- En contra:
 1. Dificulta el consenso
 2. Costo político
 3. Demoras para la gestión

- A favor (siempre o sólo para funcionarios de organismos de control):
 1. Transparencia
 2. Voz ciudadana

Ejercicio 4

Diagnóstico de situaciones y debate

Caracterización de problemas y desarrollo de herramientas para su prevención

Objetivos metodológicos del ejercicio:

El objetivo general de este ejercicio es sintetizar los debates y las reflexiones producidas durante toda la capacitación, en función de objetivos prácticos. Las ambigüedades y complejidades de los temas de transparencia y corrupción, los distintos puntos de vista que pueden asumirse para analizarlos, sus causas y modalidades diversas, y las diferentes herramientas para trabajar sobre ellos, convergen en una aplicación concreta.

Objetivos sustantivos del ejercicio:

Una vez más, se solicita a los participantes que escojan un punto de vista desde el cual observar la realidad. En función de ese punto de vista, el ejercicio tiene como primer objetivo ejercitar un diagnóstico sistemático de la realidad. Esto implica que definan un problema, que den cuenta de sus causas y de sus manifestaciones. El segundo objetivo es vincular los problemas con posibles estrategias de solución. Esto implica pensar herramientas de intervención, su articulación, su sustentabilidad y los efectos esperados.

Grupos: 4 equipos de 5 miembros cada uno

Tiempo: 1.45 hs. aprox

Material para cada equipo:

- Consigna 1
- Consigna 2 y un juego completo de tarjetas con problemas sobre los cuales intervenir (corresponden a esta consigna)
- Consigna 3 y un juego completo de tarjetas con herramientas disponibles (corresponden a esta consigna)

Necesidades espaciales y mobiliarias:

- cuatro (4) mesas separadas, con cinco (5) sillas cada una; distribuidas en el salón
- una mesa con dos sillas para los facilitadores; ubicadas al frente y junto al rotafolios
- rotafolios
- fibras de 2 colores

Proceso:

Etapa	Características	Tiempo
1	Presentación del ejercicio	3
2	Selección de una identidad	5
	Selección y discusión de un problema;	10
	Desarrollo de estrategia de atención al problema; identificación de herramientas	15
3	Presentación grupo 1	5
	Preguntas grupos 2, 3 y 4	10
	Respuestas e intercambio de opiniones	
	Presentación grupo 2	5
	Preguntas grupos 1, 3 y 4	10
	Respuestas e intercambio de opiniones	
	Presentación grupo 3	5
	Preguntas grupos 2, 1 y 4	10
	Respuestas e intercambio de opiniones	
	Presentación grupo 4	5
	Preguntas grupos 2, 3 y 1	10
	Respuestas e intercambio de opiniones	
4	Cierre a cargo del facilitador	10
	Tiempo total	103

Presentación del ejercicio:

Etapa 1. Presentación del ejercicio:

- La idea de este último ejercicio es que sirva para poner en juego todas las ideas que trabajamos durante las jornadas previas. Para eso les pediremos que pongan en práctica las ideas, problemas y propuestas que trabajamos previamente y que aporten toda nueva iniciativa o perspectiva que pueda resultar de utilidad para mirar, comprender y prevenir hechos de corrupción
- En primer lugar, les pediremos que se organicen en grupos; tratando de generar grupos diferentes a los que tuvieron hasta el momento
- Identidades: Cada grupo deberá definir su identidad; es decir: qué tipo de organización son. Para eso les ofrecemos una serie de opciones (consigna 1) pero uds pueden elegir una que no esté contemplada entre ellas. Es importante que al momento de definir su identidad tengan en cuenta que ella será determinante tanto para establecer el problema sobre el cual trabajarán como para definir las estrategias a seguir para hacer frente al mismo

- Problemas: Tendrán 10' para seleccionar y definir el problema sobre el cual la organización trabajará. También en esta oportunidad tendrán una serie de alternativas a su disposición (tarjetas correspondientes a consigna 2) pero podrán definir un problema que no esté allí previsto. En relación al asunto que resuelvan atender, deberán definir algunas cosas:
 - o Características
 - o Por qué lo eligen?
 - o Cuales creen que son los motivos que explican la ocurrencia de este problema?
 - o Ejemplos prácticos de situaciones generales o de casos específicos en los cuales creen que el problema se manifiesta

- Estrategias de solución: Tendrán 15' para pensar qué herramientas y políticas podrían resultar de utilidad para resolver y/o prevenir el problema advertido por el grupo. Nuevamente tendrán una serie de opciones (tarjetas correspondientes a consigna 3) a la cual podrán agregar todas aquellas que a uds les resulten pertinentes.

- Presentación y debate: finalmente, cada grupo deberá presentar las decisiones y estrategias que adoptó, y los otros podrán hacerles preguntas, sugerencias y recomendaciones en relación a las cuales el grupo originario deberá dar su opinión.

- Se consulta si hay dudas y se da inicio al juego

Etapa 2. Trabajo interno de los grupos:

- Se solicita que si están sentados de modo tal que mantienen un grupo con el cual ya han trabajado, se cambien de lugar.

- Se distribuye a cada grupo la consigna 1 vinculada a las identidades, y les sugiere que elijan un vocero que será el encargado de presentar todo lo que discutan. El facilitador les informa que tienen 5' para definirla, y a los 4' informa que el tiempo está próximo a concluir.

- Concluido el tiempo para definir las identidades, distribuye el material vinculado con la definición del problema a tratar: la consigna 2 y las fichas que la acompañan. El facilitador les informa que tienen 10' para trabajar, y a los 8' informa que el tiempo está próximo a concluir.

- Concluido el tiempo para definir los problemas, distribuye el material vinculado con las herramientas: la consigna 3 y las fichas que la acompañan. El facilitador les informa que tienen 15' para trabajar, y a los 13' informa que el tiempo está próximo a concluir.

Etapa 3. Presentaciones e intercambio de ideas

El facilitador consulta qué grupo quiere iniciar la presentación y antes recuerda la forma de trabajo:

- El vocero del grupo expone durante 5 minutos y en ese tiempo debe informar:
 - o Qué tipo de organización son
 - o Cual es el problema que van a trabajar y caracterizarlo
 - o Cuales son las herramientas y estrategia planeadas para resolver y/o prevenir que vuelva a ocurrir el problema
- Concluida la exposición, los miembros de los demás grupos deberán ayudar a mejorar la propuesta y para ello pueden realizar:
 - o Propuestas y sugerencias
 - o Consultas
 - o Objeciones
- A cada una de estas intervenciones, el grupo expositor deberá dar una respuesta u opinión, la cual podrá ser realizada por cualquier miembro del equipo.
- Si en la exposición inicial, el grupo omitiera informar sobre alguno de los aspectos solicitados, el facilitador deberá consultarlo antes de pasar a la ronda de preguntas

Etapa 4. Cierre

Posiblemente las presentaciones e intercambio hayan mostrado una diversidad de problemas relevantes, herramientas disponibles para atenderlos. Ese es justamente el objetivo de todo el proceso de trabajo que se realizó: aportar elementos para poder tener una mirada más rica y util sobre los problemas, y de ese modo imaginar estrategias, herramientas y soluciones posibles. El cierre del facilitador, entonces, deberá mostrar la diversidad que surgió durante el ejercicio (para eso le resultará de utilidad retomar sus notas; ver Tips para el facilitador) y recordar cuales fueron los objetivos de toda la jornada de trabajo

Tips para el facilitador:

Durante la etapa 3 es conveniente que el facilitador tome nota de las decisiones de cada grupo e incluso de las herramientas que se agregan a partir de las sugerencias de los otros (las ideas originales pueden ir de un color y las incorporadas posteriormente de otro). Una sugerencia es que para que esa información esté ordenada, armen en el rotafolios el siguiente cuadro al que solo agreguen palabras clave que les sirvan como ayuda memorias:

Grupo	Identidad	Problema	Causa principal del problema	Herramientas	Indicadores de avances sobre el problema
1					
2					
3					

4					
---	--	--	--	--	--

Material para imprimir y distribuir

CONSIGNA 1:

Por favor, definan la identidad de su grupo de trabajo. A las que aquí sugerimos, pueden agregar la que uds deseen.

Partidos políticos

- Somos un partido político de oposición, con expectativas de ganar el Ejecutivo en las próximas elecciones.
- Somos un partido político de oposición, minoritario, con expectativas de aumentar su representación legislativa en las próximas elecciones.
- Somos una fracción de los legisladores del partido oficialista.

Sindicatos:

- Somos un sindicato de empleados de la administración pública.
- Somos un sindicato de trabajadores del sector privado.

Organizaciones no gubernamentales:

- Somos una organización de vecinos de un barrio.
- Somos una ONG dedicada a la transparencia y a la rendición de cuentas.
- Somos una ONG dedicada a los temas de pobreza y las políticas sociales.
- Somos una ONG ambientalista.
- Somos una ONG de derechos humanos.
- Somos una ONG de defensa del consumidor.

Organizaciones profesionales no sindicalizadas:

- Somos un grupo de periodistas de investigación que trabajan para un gran medio de comunicación.
- Somos un grupo de periodistas de investigación que trabajan para un pequeño medio independiente.
- Somos una asociación de empresarios.

Por favor, definan a qué nivel actúan:

- Local-municipal
- Nacional
- Nacional con proyección internacional (ante organismos internacionales)

CONSIGNA 2

Por favor, seleccionen un problema sobre el cual su organización trabajará en lo inmediato. Pueden seleccionar alguno de los que les presentamos en las tarjetas u otro del mismo tipo que uds elijan y definan.

En relación al problema que seleccionen, por favor definan:

- Principal causa del problema
- Características y modo de manifestarse dle problema
- ¿Por qué lo eligen?
- ¿Cuáles creen que son los motivos que explican la ocurrencia de este problema?
- Ejemplos prácticos de situaciones generales o de casos específicos en los cuales creen que el problema se manifiesta

TARJETAS DE LA CONSIGNA 2

(Marcar el problema seleccionado entre los siguientes)

<p>1</p> <p>Los funcionarios no persiguen el bien común sino el beneficio personal.</p>	<p>2</p> <p>Faltan controles de calidad sobre los servicios que presta el gobierno.</p>
<p>3</p> <p>Los fondos destinados a políticas sociales se utilizan con fines partidistas y electorales.</p>	<p>4</p> <p>El gobierno limita el acceso a información por parte del periodismo.</p>
<p>5</p> <p>El gobierno manipula a los medios de comunicación a través de la publicidad.</p>	<p>6</p> <p>El periodismo no es lo suficientemente independiente.</p>
<p>7</p> <p>Las donaciones a los partidos políticos ponen a los representantes del pueblo al servicio de los donantes.</p>	<p>8</p> <p>No hay transparencia en el manejo de fondos de los partidos políticos, ni de lo que reciben, ni de lo que gastan.</p>
<p>9</p> <p>Los funcionarios ganan sueldos demasiado altos que no se corresponden con la realidad económica de los países.</p>	<p>10</p> <p>Los funcionarios ganan sueldos demasiado bajos, que hacen a los cargos públicos poco atractivos, o atractivos para quienes tienen otras fuentes de ingresos, legítimas o ilegítimas.</p>
<p>11</p> <p>El gobierno paga caro los bienes y los servicios que contrata.</p>	<p>12</p> <p>Falta competencia en las contrataciones del Estado.</p>
<p>13</p> <p>Falta información sobre las contrataciones del estado.</p>	<p>14</p> <p>El Poder Ejecutivo domina a los miembros del Poder Legislativo a través del ofrecimiento de proyectos y presupuesto para sus distritos.</p>

<p style="text-align: center;">15</p> <p>El Poder Ejecutivo domina a los miembros del Poder Legislativo a través del ofrecimiento de dinero para su beneficio personal.</p>	<p style="text-align: center;">16</p> <p>El Poder Ejecutivo domina a los miembros del Poder Judicial a través de incentivos para su carrera y la amenaza de sanciones.</p>
<p style="text-align: center;">17</p> <p>El Poder Ejecutivo domina a los miembros del Poder Judicial a través del ofrecimiento de dinero.</p>	<p style="text-align: center;">18</p> <p>Los representantes electos y los funcionarios tienen conexiones con el sector privado que no permiten que administren de modo imparcial.</p>
<p style="text-align: center;">19</p> <p>Los funcionarios y los representantes electos se enriquecen de modo inexplicable y no rinden cuentas sobre su evolución patrimonial.</p>	<p style="text-align: center;">20</p> <p>El patrimonio de los funcionarios y de los representantes electos es desconocido para los ciudadanos.</p>
<p style="text-align: center;">21</p> <p>La opinión de la ciudadanía no es tomada en cuenta en el momento de redactar proyectos de ley o de diseñar políticas.</p>	<p style="text-align: center;">22</p> <p>El gobierno no publica ni da acceso a información objetiva sobre los costos ni sobre los resultados de sus políticas.</p>
<p style="text-align: center;">23</p> <p>En lugar de buscar a los mejores funcionarios y técnicos, las contrataciones de personal en el gobierno se basan en el nepotismo y en la filiación partidista.</p>	<p style="text-align: center;">24</p> <p>La gente no denuncia los casos de corrupción porque teme por su seguridad y por su trabajo.</p>
<p style="text-align: center;">25</p> <p>El gobierno tiene a su disposición la publicidad oficial para hacer campaña política.</p>	<p style="text-align: center;">26</p> <p>Los jueces protegen a los ricos y a los poderosos, que son impunes cada vez que se los acusa en casos de corrupción.</p>

CONSIGNA 3

Por favor, seleccionen las herramientas que la organización considera útiles para solucionar el problema y/o evitar que vuelva a repetirse; y definan los pasos a seguir para ponerlas en práctica. Pueden seleccionar algunas de las que les presentamos en las tarjetas u otras que uds elijan y definan.

En cualquier caso, respecto de las herramientas que seleccionen, por favor especifiquen:

- ¿Cómo se aplican las herramientas al caso particular que eligieron?
- ¿En qué orden cronológico llevarían a cabo las acciones necesarias para promover la implementación de las herramientas o ejecutas las acciones previstas?
- ¿Llevarían adelante alianzas con otros grupos? ¿Cuales y para qué? ¿Por qué creen que esos grupos podrían estar interesados en aliarse con uds?
- ¿Cómo evaluarían el grado de avance de su iniciativa? ¿Qué indicadores, qué signos darían cuenta de este avance?
- Si las propuestas realizadas requirieran de dinero, ¿en dónde buscarían financiamiento?
- De los problemas planteados inicialmente, ¿hay algún otro que se vea afectado por la iniciativa decidida?

TARJETAS DE LA CONSIGNA 3

(hacer una tarjeta por cada afirmación; mantener la referencia alfabética)

<p>a) Formación de coaliciones con otras organizaciones (¿Cuáles, de qué tipo? Con qué criterio se seleccionarían?)</p>	<p>b) Promover una ley (¿Con qué contenido? ¿De qué modo una ley afecta al problema planteado?)</p>
<p>c) Promover/solicitar a las autoridades competentes medidas administrativas (¿Para que hagan algo una vez? ¿Para que establezcan una rutina?)</p>	<p>d) promover/solicitar a las autoridades competentes la publicidad de información sobre la gestión pública (¿Qué tipo de información? ¿Por qué medio? ¿Cómo se garantizaría la veracidad y la completitud de la información? ¿Sería obligatorio?)</p>
<p>e) Promover/solicitar a las autoridades competentes la publicidad del patrimonio y los intereses en el sector privado de los funcionarios (¿Toda la información patrimonial sería pública, o en parte? ¿Cómo se accedería a esa información? ¿Quién la archivaría? ¿Algún órgano público controlaría su veracidad y evolución –por ejemplo si hay enriquecimiento, o conflictos de interés?)</p>	<p>f) Promover el registro y la publicidad de fondos destinados a partidos políticos (¿Cómo se registraría? ¿Quién recibiría, ordenaría y publicaría la información? ¿Habría sanciones para el incumplimiento por parte de partidos o de donantes? ¿Cómo se controlaría la veracidad?)</p>
<p>g) Cabildear sobre el Poder Legislativo (¿Para obtener una ley? ¿Para obtener una información? ¿Para que le solicite algo al Poder Ejecutivo? ¿Para que establezca una rutina? ¿Para que abra instancias de participación?)</p>	<p>h) Cabildear sobre el Poder Ejecutivo (¿Para obtener un decreto o una resolución? ¿Para obtener información? ¿Para que establezca una rutina? ¿Para que abra instancias de participación?)</p>

<p>i) Campaña de prensa (¿Para decir qué? ¿Cómo se seleccionarían los medios? ¿Cómo se despertaría su interés? ¿Qué se espera de esta difusión?)</p>	<p>j) Campaña publicitaria (¿Para decir qué? ¿Cómo se despertaría su interés? ¿Qué se espera de esta difusión?)</p>
<p>k) Capacitación a organizaciones de base (¿Con qué contenidos? ¿Qué tipo de metodología se podría aplicar? ¿Qué harían las organizaciones con las herramientas adquiridas?)</p>	<p>l) Investigar y usar información ya disponible (¿Cuáles serían las fuentes? ¿Qué tipo de información se puede obtener? ¿Cómo se aplicaría?)</p>
<p>m) Utilizar instrumentos e instancias internacionales: por ejemplo Convención Interamericana Contra la Corrupción, Convención Internacional Contra la Corrupción, Convención Interamericana de Derechos Humano (¿Cómo cuadra el caso en estas normas? ¿De qué modo el uso de estos instrumentos produciría efectos?)</p>	<p>n) Recolección de firmas en las calles (¿Para solicitar qué? ¿Para presentar ante qué autoridad? ¿De qué modo estas firmas afectan las decisiones de la autoridad? ¿Por qué los ciudadanos firmarían?)</p>
<p>o) Movilización callejera (¿A dónde? ¿Para solicitar qué? ¿Por qué los ciudadanos se movilizarían? ¿De qué modo la movilización afectaría las decisiones de la autoridad?)</p>	<p>p) Presentación de caso ante un juez (¿De qué modo la Justicia puede resolver el problema planteado? ¿Cuál sería el argumento para obtener una decisión judicial?)</p>
<p>q) Promoción del debate público en establecimientos educativos, como Universidades (¿Quiénes participarían? ¿Qué efecto tendrían? ¿Cuáles serían los contenidos?)</p>	<p>r) Modificaciones en planes de estudio de distintos niveles educativos (¿En qué medida el problema planteado se ve afectado por la educación? ¿A qué sector específico de la educación nos referimos específicamente? ¿Qué contenidos se modificarían?)</p>

<p>s)</p> <p>Documentar casos de irregularidades (¿Cuáles serían las fuentes de información? ¿Cuáles serían los principales datos a relevar? ¿Qué se haría con la información?)</p>	<p>t)</p> <p>Buscar y contactar organizaciones que hayan realizado experiencias similares en otros lugares del mundo (¿Cómo se tomaría conocimiento de qué organizaciones podrían contactarse? ¿Cómo se las contactaría? ¿Qué información se les requeriría?)</p>
---	---