



# CÓMO IMPLEMENTAR LA ISSAI 30 (CÓDIGO DE ÉTICA DE INTOSAI)

*Guía para  
Entidades  
Fiscalizadoras  
Superiores*

[www.eurosai-tfae.tcontas.pt](http://www.eurosai-tfae.tcontas.pt)

# Prólogo

El trabajo de las Entidades Fiscalizadoras Superiores tiene por objeto promover el buen gobierno en el sector público, contribuyendo así a reforzar la confianza de las partes interesadas.

Para que los gobiernos y los organismos públicos rindan cuentas sobre la buena utilización de los recursos públicos, las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) deben llevar a cabo todas sus actividades de conformidad con los principios fundamentales de independencia, transparencia, ética, calidad y rendición de cuentas. Una EFS independiente y profesional interioriza los principios que espera de las entidades del sector público fiscalizadas, dando ejemplo.

En este contexto, la mejora del marco ético de las EFS es crucial para que puedan desarrollar su función de una manera eficaz. Esto se destaca en los principales principios y normas de INTOSAI, como la ISSAI 12. Esto también se destaca ahora claramente en la ISSAI 30, recientemente revisada y aprobada por el INCOSAI 2016 en Abu Dabi. La aplicación del Código de Ética de INTOSAI revisado es en estos momentos un reto importante para las EFS.

EUROSAI estableció la **Task Force sobre Auditoría y Ética (TFA&E)** como instrumento para, entre otros aspectos, apoyar a las EFS europeas en la promoción de la relevancia de la conducta ética.

En el período 2012-2014, en esta área específica, la Task Force realizó una encuesta entre las EFS sobre sus prácticas en la gestión de la ética, analizó dichas prácticas en relación con las normas y las recomendaciones de la OCDE y publicó el documento *Supporting SAls to enhance their ethical infrastructure (Apoyo a las EFS para mejorar su infraestructura ética) -Partes I y II*. Durante 2014-2017, para poner en marcha el objetivo "Promover la ética como pilar de las Entidades Fiscalizadoras Superiores", la TFA&E participó de forma muy activa en la revisión de la ISSAI 30 y ahora presenta este documento, destinado a orientar a las EFS sobre cómo implementar el Código de Ética de INTOSAI revisado.

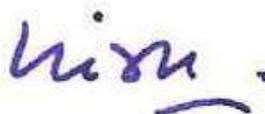
La guía que ahora se ofrece incorpora y completa la información incluida en el anterior documento de la TFA&E, a la luz de la ISSAI 30 revisada y teniendo en cuenta las necesidades de las EFS, tal como se expresa en los comentarios al pertinente borrador. Se entiende como un documento abierto que puede enriquecerse aún más con las ideas, experiencias y lecciones aprendidas por las EFS a medida que aplican la norma revisada.

La Task Force espera que la información proporcionada a este respecto sea de utilidad e interés para las EFS, en particular cuando se considere en el contexto de las mejoras previstas en sus respectivos marcos éticos y capacidades de gestión.

Agradezco profundamente a todos los miembros de la Task Force sus generosas contribuciones que enriquecen este documento y, en particular, al Tribunal de Cuentas Europeo por coordinar el proyecto de preparación del mismo.

Con la entrega esta guía para Entidades Fiscalizadoras Superiores, mostramos nuestra confianza en que la TFA&E se ha esforzado en lograr su propósito de ser útil e innovadora. Esperamos que agregue valor a las EFS, tanto a sus directivos como a su personal y, en consecuencia, a los ciudadanos a los que sirven.

Mayo de 2017



Vítor Caldeira  
Presidente de la Task Force de EUROSAI sobre Auditoría y Ética  
Presidente del Tribunal de Contas (Portugal)

# Índice de Contenidos

## Introducción

## Sección A: Enfoque para implementar el sistema de control de la ética

## Sección B: Alternativas y buenas prácticas para implementar los componentes del sistema de control de la ética

- **Código de Ética**
- **Liderazgo**
- **Orientación sobre ética**
  - Sensibilización y formación en materia de ética
  - Asesoramiento
  - Dilemas éticos
- **Gestión de la ética**
  - Gestión de RR.HH: Contratación de personal
  - Gestión de RR.HH: Desarrollo Profesional
  - Equilibrio entre la confidencialidad y la transparencia
- **Seguimiento y control de la ética**
  - Conflictos de intereses
  - Políticas de rotación
  - Neutralidad política
  - Regalos y hospitalidad
  - Políticas de denuncia de irregularidades
  - Herramientas de supervisión de la ética

## **Anexo 1: Referencias de buenas prácticas**

## **Anexo 2: Liderazgo ético: establecer el tono para la acción**

## **Anexo 3: Ejemplos de dilemas éticos: ¿qué debería hacer?**

## **Anexo 4: Modelo para abordar los dilemas éticos**

## **Anexo 5: Ejemplos de conflictos de intereses**

## **Anexo 6: Lista de control para regalos y hospitalidad**

Liderar con el ejemplo

Valores éticos

Perspectiva Institucional

## INTRODUCCIÓN

Se espera que las EFS marquen la diferencia en la vida de los ciudadanos. Para ello, deben actuar como organizaciones modelo y dar ejemplo. Deben respetar los principios fundamentales relativos a la ética, como garantizar la adecuada transparencia y rendición de cuentas, contar con un buen gobierno y cumplir con el Código de Ética de INTOSAI<sup>1</sup>.

El Código de Ética de INTOSAI (ISSAI 30) proporciona a las EFS y al personal que trabaja para ellas un conjunto de valores y principios en los que basar su comportamiento ético. Las decisiones de las EFS y de su personal deben basarse en cinco valores éticos fundamentales<sup>2</sup>:

**Integridad:** Actuar con honestidad, fiabilidad, buena fe e interés público;

**Independencia y objetividad:** Estar libre de circunstancias o influencias que comprometan, o puedan ser vistas como comprometedoras, del juicio profesional, y actuar de manera imparcial y objetiva;

**Competencia:** Adquirir y mantener los conocimientos y habilidades apropiados para el puesto, y actuar de acuerdo con las normas aplicables, y con el debido cuidado;

**Comportamiento Profesional:** Cumplir con las leyes, reglamentos y convenciones aplicables, y evitar cualquier conducta que pueda desacreditar a la EFS;

**Confidencialidad y transparencia:** Proteger adecuadamente la información, equilibrando esto con la necesidad de transparencia y rendición de cuentas.

La ISSAI 30, revisada en 2016, reta a las EFS a adoptar un nuevo enfoque ético:

- El Código tiene ahora una perspectiva *institucional*: está destinado, no sólo a los auditores, sino a todos los que trabajan para una EFS o en su nombre; esto incluye a todas las categorías de personal y a todos los directivos.
- El Código de Ética aborda específicamente las responsabilidades de las EFS en la promoción y salvaguardia de la ética y los valores éticos.
- Debe aplicarse a todos los modelos existentes de EFS legislativas (Parlamentaria), jurisdiccionales (Tribunal) o de cualquier otro tipo (por ejemplo, híbridas), ya sea que la EFS esté gobernada por un único dirigente o por un órgano de toma de decisiones colegiado (por ejemplo, un consejo o jueces)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ISSAI-12

<sup>2</sup> ISSAI-30, 9

<sup>3</sup> SAI-PMF, 3.3

## Responsabilidades generales de las EFS

- Diferencia entre los *requisitos*, que las EFS y el personal deben cumplir, y la *guía de aplicación*, como consejo para la implementación.

La ISSAI 30 establece las responsabilidades generales de las EFS para implementar la ética en sus instituciones<sup>4</sup>. Estas responsabilidades son:

- Adoptar y aplicar un código de ética y hacerlo público
- Enfatizar la importancia de la ética y promover una cultura ética
- Establecer las pautas a nivel superior a través de sus acciones y ejemplo.
- Exigir el compromiso del personal y de los proveedores externos de tener una conducta ética y proporcionarles orientación y apoyo.
- Implementar un sistema de control de la ética
- Resolución de conflictos entre los requisitos éticos

## Directrices prácticas

Este documento pretende proporcionar directrices prácticas para que las EFS apliquen la ISSAI 30, incluyendo algunas herramientas prácticas que pueden utilizar.

En la **sección A** se propone un enfoque para la aplicación de un sistema de control ético.

La **sección B** identifica los principales problemas éticos que una EFS suele enfrentar en relación con cada uno de los componentes del sistema de control ético y se centra en alternativas concretas y buenas prácticas disponibles para tratarlos; esta sección no es exhaustiva y debe completarse y actualizarse regularmente sobre la base de la experiencia práctica de la EFS en la implantación de la ISSAI 30.

En el **Anexo 1** se enumeran las referencias a las buenas prácticas identificadas en las diferentes áreas

En el **Anexo 2** se enumeran las actitudes e iniciativas importantes relacionadas con liderazgo ético

En el **Anexo 3** se enumeran los dilemas éticos a los que puede enfrentarse el personal y que deben ser discutidos

El **Anexo 4** incluye un modelo de decisión para ayudar a las personas que se enfrentan a dilemas éticos.

En el **Anexo 5** se enumeran ejemplos de conflictos de intereses

El **Anexo 6** incluye una lista de verificación para la autoevaluación de los regalos y la hospitalidad.

## Referencias, ejemplos y herramientas

<sup>4</sup> ISSAI-30, 12

## SECCIÓN A: ENFOQUE PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL DE LA ÉTICA

Uno de los principales requisitos de la ISSAI 30 para las EFS es que, para promover y salvaguardar la ética, deben implantar un sistema de control ético.

El sistema de control ético es aquel que incluye estrategias, políticas y procedimientos específicos apropiados para guiar, gestionar y controlar el comportamiento ético<sup>5</sup>.

Este requisito reconoce que para lograr un cambio en el comportamiento y construir una cultura de la integridad se necesitan esfuerzos constantes y no *ad hoc*, y requiere un enfoque global que combine varias herramientas y medidas, procesos de gestión y actores de la integridad en un sistema coherente. Establecer una política organizacional sobre integridad es un instrumento poderoso para instaurar ese sistema coherente y, al mismo tiempo, es la expresión visible de una cultura de integridad (que dedica tiempo y recursos a hacer de la ética una prioridad) y una de las principales contribuciones al comportamiento ético.

Este tipo de sistema puede construirse por separado o puede incluirse en el sistema general de control interno de la EFS. En última instancia, debe abordar tres requisitos principales:

- Debe incluir estrategias, políticas y procedimientos específicos aplicables a la ética.
- Debe abordar todos los componentes principales: orientación, gestión y seguimiento.
- Debería estar bien integrado en la gobernanza de la EFS.

Los **principales componentes del sistema de control ético** son<sup>6</sup>:

- **Código de ética**
- **Dirección y las pautas en el nivel superior**
- **Orientación ética**
- **Gestión de la ética**
- **Seguimiento de la ética**

La **orientación** ética se proporciona mediante declaraciones de valores y normas de conducta, tales como códigos de conducta, un fuerte compromiso por parte de los líderes y mediante actividades de socialización profesional como la educación, la formación y el asesoramiento.

<sup>5</sup> ISSAI-30, 13

<sup>6</sup> ISSAI-30, 14

Poner la ética en contexto: establecer un entendimiento común

La **gestión** de la ética incluye políticas y prácticas que crean las condiciones para asegurar una selección, promoción y remuneración justas e imparciales y contribuyen al respeto social.

El **seguimiento y control** de la ética se garantiza a través de un de un marco legal efectivo que establece normas básicas de comportamiento, mecanismos eficaces de rendición de cuentas, como control interno y auditoría externa, procedimientos de aplicación y mecanismos de transparencia que brindan acceso a la información pública, facilitando la participación y el escrutinio público.

El documento de la TFA & E "**Supporting SAIs to enhance their ethical infrastructure**" – **Parts I and II** (*Apoyo a las EFS para mejorar su infraestructura ética* - Partes I y II) y la Sección B y los Anexos de esta guía proporcionan varios ejemplos de políticas y prácticas que las EFS pueden adoptar con respecto a cada uno de estos componentes.

Por ahora, nos gustaría identificar algunos principios clave que las EFS deben tener en cuenta al diseñar su propio sistema de control ético.

Al establecer el sistema de control ético, **la EFS debe considerar**, en primer lugar, **su cultura y sus sistemas legales y sociales**<sup>7</sup>.

Existen diferentes definiciones y enfoques de la ética en función de los valores morales y los marcos legales. El punto de partida para desarrollar un marco ético es obtener una comprensión **clara y común de lo que significa la ética dentro de la EFS**. Esto implica que la EFS debe poner la ética en su propio contexto, teniendo en cuenta las prácticas culturales y la legislación nacional, que pueden variar de un país a otro. Este enfoque contextual también deberá incluir el entorno, la misión y los valores propios de la EFS, e identificar referencias dentro de su marco legal y sus normas de auditoría.

Se debe prestar especial atención a establecer **una distinción clara entre las obligaciones éticas y legales**, ya que ello repercutirá en el enfoque que se ha de seguir al aplicar el comportamiento ético (normativo, prescriptivo, orientativo, estándares no vinculantes (soft-law), etc.).

Es esencial **identificar los riesgos que entrañan** los posibles fallos en el sistema de control ético y las medidas necesarias que se deben tomar para mitigarlos. Además, los problemas y dilemas potenciales deben anticiparse sobre la base de ejemplos de la "vida real" dentro de la organización, a fin de evitar la abstracción. Es responsabilidad de la dirección y de la administración de la EFS asegurarse de que el contexto de la EFS se analice a fondo para establecer una comprensión y una definición comunes de la ética dentro de la institución.

<sup>7</sup> ISSAI-30, 16

## Enfoque participativo

En segundo lugar, **las EFS deben proceder de una manera inclusiva**<sup>8</sup>.

La ética depende en última instancia del comportamiento individual de los líderes y del personal de la EFS; por lo tanto, es importante involucrarlos a todos, desde el principio, en el proceso de establecimiento de un sistema de control ético.

Esto implicará adoptar un enfoque participativo; por ejemplo, lanzando encuestas, consultas en línea, organizando grupos temáticos y de trabajo, llevando a cabo un taller de IntoSAINT, etc.

Para hacer cumplir los valores éticos, también es esencial permitir un flujo de información en toda la EFS; esto podría lograrse con una buena política de comunicación y organizando reuniones periódicas con el personal para debatir cuestiones éticas.

A lo largo de este proceso, se debe prestar especial atención al establecimiento de un espíritu abierto en el que puedan tener lugar debates libres y constructivos a todos los niveles.

## Actuar con transparencia

En tercer lugar, **las EFS deben actuar de manera transparente**<sup>9</sup> y proporcionar información relevante sobre su comportamiento ético.

Una buena práctica es crear un portal de transparencia en Internet y en la intranet, que garantice un flujo de comunicación adecuado tanto interna como externamente. El portal debería contener información sobre el comportamiento ético (como declaraciones de intereses financieros y actividades externas de la dirección, las políticas sobre obsequios, metodologías y normas relativas a la contratación de personal, información sobre los planes salariales, los contratos con proveedores externos, etc.). Además, el portal debe permitir compartir y difundir la información que contiene.

## Diseñar el sistema de control ético sobre la base de una estrategia ética de la organización bien preparada.

Por último y lo más importante, las EFS deben diseñar su sistema de control ético basado en una **estrategia global para abordar sus vulnerabilidades y riesgos específicos**. Cada EFS opera en un entorno diferente y tiene una cultura organizativa y un funcionamiento diferentes. Cada situación puede requerir diferentes combinaciones de políticas.

Un enfoque estructurado que puede utilizarse para diseñar, evaluar o preparar una política organizacional de la ética es la herramienta de autoevaluación *IntoSAINT*, desarrollada por el Tribunal de Cuentas de los Países Bajos. Esta herramienta permite a las EFS evaluar su vulnerabilidad y resistencia a las violaciones de la integridad y da lugar a recomendaciones sobre cómo mejorar la gestión de la integridad. Estas recomendaciones pueden ser la base de un plan de acción para construir una política de integridad organizacional completa y coherente.

<sup>8</sup> ISSAI-30, 17 y 70.a.

<sup>9</sup> ISSAI-30, 17.

El código de ética es una pieza central del sistema de control de la ética

## SECCIÓN B: ALTERNATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS PARA IMPLEMENTAR LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL ÉTICO

### 1. CÓDIGO DE ÉTICA<sup>10</sup>

El elemento básico del sistema de control ético es el código de ética y/o de conducta, que incluye declaraciones de valores y normas de comportamiento.

Un código de ética y/o de conducta es una forma de expresar el necesario entendimiento común de lo que se espera. Este código proporciona una visión, guía el comportamiento y promueve hábitos.

Las EFS deben tener sus propios códigos éticos, basados en los requisitos de la ISSAI 30.

El documento de la TFA&E "***Supporting SAIs to enhance their ethical infrastructure***" – ***Part II*** (*Apoyo a las EFS para mejorar su infraestructura ética* - Parte II), incluye un capítulo detallado sobre códigos de ética y códigos de conducta. Ahí, la TFA&E analiza los diferentes tipos de códigos que las EFS pueden adoptar, sus funciones y ventajas.

Según se menciona ahí, algunas EFS han elegido códigos breves que establecen los principales valores y principios éticos, mientras que otras EFS han aprobado códigos muy detallados. El contenido habitual incluye:

- Declaraciones sobre los valores y principios que guían la conducta
- Descripciones de los comportamientos asociados esperados
- Ejemplos concretos de dilemas y situaciones delicadas en relación, entre otras cosas, con los conflictos de intereses, la neutralidad política, así como con los obsequios y las atenciones, y
- Disposiciones para el tratamiento de las faltas de conducta

No existe una combinación ideal entre principio y detalle en los códigos éticos y en las normas de conducta. La combinación se determina mejor evaluando el contexto social y depende de la función que se elija como predominante: alentadora, orientadora o reguladora. La mayoría de los códigos combinan elementos de los diversos enfoques posibles. Se pueden encontrar ejemplos en el mencionado documento de la TFA&E y en el Anexo 1 de este documento.

La ISSAI 30 adopta un enfoque institucional, declarando que el código es aplicable a todo el personal de la EFS, y no a una profesión en particular. También debería ser aplicable al personal en comisión de servicios y a todos los expertos o contratados externos que realizan tareas de auditoría para la EFS.

<sup>10</sup> ISSAI-30, 12(a), 15-17

## Preparar

**El proceso de preparación del código es tan importante como el propio código.** Este proceso debe ser inclusivo (involucrando a todos los niveles de la organización), transparente y debe asegurar el compromiso y la pertenencia. El documento de la TFA&E antes mencionado describe algunas experiencias y enfoques interesantes que adoptar al diseñar y revisar un código ético.

## Comunicar

**Para ser relevante, un código de ética o de conducta debe ser transmitido de una forma efectiva** a aquellos a quienes va dirigido. La comunicación es un factor clave de éxito durante toda la vida de un código de ética/de conducta: durante su preparación, durante su lanzamiento y durante su aplicación y revisión.

## Hacerlo público

Facilitar el acceso a los códigos es una parte importante de su comunicación e implementación. Un código de ética tiene por objeto garantizar la credibilidad de la EFS y representa un compromiso con las partes interesadas de la EFS (especialmente con el público). Las ISSAI 20 y 30 exigen que este código se haga público.

## Comprometerse

**Comprometerse con el código** es también un poderoso instrumento para comunicarlo y mantenerlo vivo. Los medios más comunes utilizados para hacerlo son:

- Firmar declaraciones o prestar juramento de respetar el Código de Ética al iniciar las funciones en la EFS.
- Recordatorios de las obligaciones éticas de forma periódica (a menudo anualmente).
- Compromiso para cada encargo de auditoría.

La formación es utilizada casi por todas las EFS para asegurar la comunicación de los códigos, lo que aumenta la concienciación sobre la ética y complementa la orientación proporcionada en la documentación correspondiente.

## Un código no es suficiente

Pero lo más importante es que **tener un código de ética/de conducta no es suficiente**. No hay un sistema de control ético sin él, pero no hay un sistema de control ético si no hay otras políticas que aseguren la aplicación del código.

## 2. LIDERAZGO<sup>11</sup>

### El liderazgo es clave para construir una cultura de la ética

**Los líderes deben proporcionar la visión, el estímulo y el propósito de influir en el proceso de toma de decisiones.**

Deben estar dispuestos a ocuparse de cuestiones éticas y a ocuparse de los problemas relacionados con ellas.

### Marcar la pauta a un nivel superior

Los líderes deben **marcar la pauta** manteniendo los valores éticos de la organización y la conducta ética del personal y la dirección como su principal preocupación. Esto debe hacerse con su ejemplo directo, con las normas que exigen de los demás y con la atención y los recursos que asignan a este tema.

<sup>11</sup> ISSAI-30, 18.

## Transparencia

Las cuestiones éticas relacionadas con los líderes deben ser expuestas de forma transparente tanto interna como externamente. Esto incluye, en particular, sus salarios, privilegios, actividades externas e intereses financieros (así como los de sus cónyuges o parejas). Es una **buena práctica** hacer públicas todas estas cuestiones, en un portal de transparencia accesible a través de la intranet e Internet, que tengan relación con los líderes de las EFS.

## Sin conflicto de intereses

Con respecto a los líderes, se deben establecer mecanismos especiales para autorizar sus actividades externas durante y después de su mandato. Para evitar cualquier tipo de conflicto de intereses, las condiciones de autorización de las actividades externas deben ser estrictas y deben hacerse públicas. Las **buenas prácticas** incluyen, en principio:

- No existencia de remuneración o pago de ningún tipo (si la remuneración o el pago está permitido por la legislación, su justificación y el importe deben presentarse de una forma transparente).
- No existencia de ningún área o asunto que pueda entrar en conflicto con sus responsabilidades fiscalizadoras o dañar la reputación de la EFS, y que
- No existencia de actividades que puedan ir en detrimento de su capacidad de desarrollar su función.
- Cualquier autorización en este sentido debe ser concedida por un panel o comité específico.

## Formación

Los líderes y el personal deben participar en las actividades y en la formación relativas a la ética organizadas por la EFS.

También debería impartirse formación específica sobre el papel de liderazgo. Las **buenas prácticas** incluyen formación ética sobre el papel de liderazgo, con ejercicios prácticos (listas de control, dilemas, experiencias concretas, etc.), un módulo específico sobre ética para los nuevos líderes y una actividad anual específica (conferencia, taller, etc.) para los líderes sobre cuestiones éticas.

Otras iniciativas de los líderes para promover la 'Actitud en un nivel superior', y poner la ética en la agenda de la EFS incluyen:

- Asignar responsabilidades a los asesores de ética;
- Difundir mensajes relativos a las cuestiones éticas en las plataformas de intercambio de conocimientos correspondientes (por ejemplo, la intranet) siempre que surja un nuevo dilema o pregunta;
- Establecer medidas para recompensar el comportamiento ético reconocido, por ejemplo mediante un premio, y la posibilidad de participar en una formación relacionada con la ética, o incluso de hacer una presentación en una actividad de este tipo.
- Tomar medidas correctivas firmes cuando sea necesario, siempre asegurando procedimientos de audiencia justos.

## Recompensar y hacer cumplir

También se debe prestar especial atención a la 'Actitud en el medio', es decir, al comportamiento y el ejemplo que sus directivos más cercanos ofrecen al personal.

## Actitud en el medio

Los mandos intermedios tienen la responsabilidad especial de facilitar un buen ambiente de trabajo fomentando la cooperación profesional y personal.

También deben estar disponibles para proporcionar orientación y apoyo sobre cuestiones éticas al personal bajo su responsabilidad.

El **Anexo 2** incluye una lista de actitudes e iniciativas importantes que los líderes deben adoptar para asegurar que la ética sea un pilar de su institución, agrupada en 5 funciones principales:

- **Garantizar un enfoque estratégico de la ética**
- **Liderar con el ejemplo**
- **Gestión ética**
- **Practicar una política de puertas abiertas**
- **Hacer cumplir la ley según sea necesario**

### 3. ORIENTACIÓN ÉTICA<sup>12</sup>

Los códigos de ética y el liderazgo forman parte de la orientación ética, a la que se hace referencia de forma autónoma debido a su importancia clave. Otras políticas de orientación ética son las actividades de socialización profesional como la educación, la formación y el asesoramiento.

#### Sensibilización y formación en materia de ética

Es esencial sensibilizar a la organización sobre las cuestiones éticas. Un ejemplo de **buenas prácticas** en materia de sensibilización sería que las EFS organizaran actividades periódicas para todo el personal, como por ejemplo:

- Conferencias
- Seminarios
- Charlas y/u otras actividades relacionadas con la ética, tales como ejercicios de formación de equipos, "pruebas", semanas o días de integridad, etc.

Al organizar estas actividades, es importante asegurarse de que se aprenden las lecciones y se identifican las mejores prácticas a partir de otras experiencias. Para ello, es importante:

- Tener en cuenta la necesidad de introducir ejemplos reales y tangibles con el fin de evitar la abstracción y evitar un efecto de "fatiga ética".
- Centrarse en la identificación de las mejores prácticas primero en su propia EFS, luego en otras EFS y en el entorno de la auditoría.

Organizar  
actividades éticas

Identificar las  
mejores prácticas

<sup>12</sup> ISSAI-30, 19-20

Use la intranet

Aprenda de otros

Formación sobre la ética

- Encontrar otras fuentes de buenas prácticas en la sociedad civil (investigación, derecho, ejército, deportes, medicina, medios de comunicación, etc.), organizaciones públicas o privadas que se ocupan de cuestiones éticas (parlamentos nacionales, ONG como Transparencia Internacional, etc.).

Los ejemplos de **buenas prácticas** incluyen también la difusión de la información a través de la intranet de la EFS. Algunas EFS han creado un "rincón de la ética", que reúne información sobre este tema; otras difunden regularmente noticias relacionadas con la ética a todo el personal.

Además, es una **buena práctica** establecer conexiones con otras organizaciones que no sean EFS, permitiendo la identificación de otras experiencias en términos de los métodos utilizados para crear conciencia sobre la ética, como por ejemplo:

- Contacto y trabajo conjunto con agencias de ética, integridad y anticorrupción
- Talleres y reuniones conjuntas
- Informes e intercambios de información sobre la resolución de situaciones dudosas, y
- Fomentar la cooperación entre las ONG y los sectores público y privado en cuestiones relacionadas con la ética.

El intercambio de conocimientos es también una **buena práctica**: se debe alentar a los auditores a participar en eventos externos, seminarios y conferencias sobre cuestiones éticas. También se puede invitar a ponentes externos para que hablen al personal sobre temas relacionados con la ética.

La **formación estructurada sobre ética** hace que las EFS y su personal estén más capacitados para determinar su integridad, identificar riesgos y adquirir conocimientos sobre cómo prevenir conductas no éticas.

Entre los ejemplos de **buenas prácticas** en materia de formación figuran los siguientes:

- Sesiones de formación o conferencias para los nuevos empleados
- Sesiones de formación o conferencias para nuevos líderes
- Ciclos periódicos de sesiones de formación para todos los empleados
- Seminarios y/o talleres basados en situaciones de la vida real
- Formación obligatoria para todo el personal cuando se produce un cambio en el marco ético (por ejemplo, cuando se adopta o modifica un código de ética, cuando se introducen nuevas políticas para los regalos, etc.).

En estos tipos de formación, también es una **buena práctica**:

- Combinar conferencias sobre normas con estudios de casos interactivos y hechos a medida y talleres de formación sobre valores y conducta ética en situaciones de riesgo. Este enfoque debe centrarse en el razonamiento a partir de los principios, animando al personal a formular preguntas de ética y a los directivos a incluir la ética en su trabajo diario.

## Asesoramiento al personal

## Unidades Éticas

## Comité de Ética

## Asesores de Ética

- Explorar y debatir los principios éticos aplicables y el comportamiento esperado
- Debatir ejemplos de dilemas éticos y maneras de resolverlos.

Un documento separado de la TFA&E se refiere a un modelo para organizar la formación en ética.

### Asesoramiento<sup>13</sup>

El personal de las EFS se enfrenta a riesgos relevantes para la integridad y se beneficia enormemente de una función de asesoramiento establecida.

Las EFS pueden apoyar al personal asignando responsabilidades a una persona, unidad o comité dedicado a tratar cuestiones éticas. La nomenclatura empleada por las EFS a este respecto varía considerablemente, e incluye lo siguiente:

- Comité de Ética
- Comisionado de Ética
- Director de Ética
- Coordinador u Oficial de Integridad
- Consejeros o Asesores de Auditoría
- Socios de ética

Estas responsabilidades también pueden asignarse a una unidad ordinaria de la EFS, como el departamento de Recursos Humanos, o pueden involucrar a un asesor de ética externo, que no esté empleado por la EFS.

Los comités de ética están compuestos por personas reconocidas por su liderazgo ético y sus habilidades. Es una **buena práctica** incluir en el comité al menos una figura externa que no esté empleada por la EFS; esto aumenta la independencia y la credibilidad.

El asesoramiento puede centrarse en aconsejar al personal sobre dilemas y dificultades éticas. Es importante tener en cuenta que, considerando la naturaleza de las posibles amenazas, a menudo, es beneficioso que el asesoramiento sea proporcionado por personas o unidades distintas de los responsables directos del personal.

Con este fin, los asesores o consejeros de ética deben estar a disposición de todo el personal para su consulta. Los ejemplos de **buenas prácticas** implican la creación de una red de asesores de ética (internos y/o externos a las EFS) que cooperan en el intercambio de experiencias y en la identificación de las mejores soluciones para abordar las cuestiones de ética específicas de las EFS. En el caso de las redes de asesores éticos, es importante definir claramente su función y ofrecer una formación adecuada sobre cómo actuar y asesorar al personal.

Estas personas, comités o unidades también podrán desempeñar una función de orientación mediante el asesoramiento a los líderes sobre políticas para

## Asesoramiento estratégico

## Función de control

## Dilema ético: una elección entre lo correcto y lo correcto

mejorar la cultura y la gestión éticas. Los ejemplos son:

- Garantizar la idoneidad de las políticas y procedimientos relativos a la integridad, la objetividad y la independencia.
- Promover la eficacia de la comunicación con la alta dirección y el personal.
- Introducción de medidas preventivas y facilitar soluciones.

En estos casos, los comités de ética también deben examinar periódicamente los progresos realizados e identificar los retos futuros y las formas de hacer frente a los nuevos riesgos.

La experiencia demuestra que, en algunos casos, este tipo de personas o unidades también pueden tener una función de control. Los ejemplos de **buenas prácticas** incluyen:

- Garantizar el cumplimiento de las normas éticas.
- Informar sobre casos de conflicto de intereses y violaciones de las normas éticas. Y
- Recibir, investigar y mantener un registro de quejas.

En algunas situaciones, el comité se ocupa de todas las cuestiones éticas a las que se enfrenta la EFS (incluidos los denunciantes, las peticiones externas e internas, la autorización de actividades, etc.) y también proporciona respuestas a los dilemas éticos. Las EFS deberían considerar las desventajas potenciales de concentrar en la misma unidad el rol de orientar y asesorar y el rol de controlar e investigar la mala conducta. Incluso al margen de las cuestiones legales, este acuerdo puede disuadir a las personas de buscar asesoramiento en situaciones dudosas.

## Dilemas éticos

La orientación ética incluye abordar los dilemas éticos<sup>14</sup>.

Un dilema ético es una elección entre lo correcto versus lo correcto, una situación en la que un miembro del personal se enfrenta a una decisión en la que dos o más soluciones son posibles y legales. Son posibles diferentes maneras de actuar y la decisión tendrá consecuencias.

El personal también puede enfrentarse a situaciones en las que todavía tiene dudas sobre la manera de actuar correcta; puede haber un conflicto con sus propios valores morales o puede tener dudas o dificultades sobre la interpretación de la regla o principio aplicable al caso individual. En algunos casos, incluso si la ley rige la situación, puede haber varias interpretaciones sobre lo que está bien o está mal. Uno puede incluso imaginar algunos casos en los que lo que es legal no es necesariamente ético.

Ejemplos de **buenas prácticas** para tratar dilemas éticos o situaciones similares incluyen:

- Mencionar los dilemas en el código de conducta<sup>15</sup>; los dilemas mencionados serán ejemplos de situaciones que se pueden encontrar en el trabajo diario;

<sup>14</sup> ISSAI-30, 19.

<sup>15</sup> ISSAI-30, 16.

## Cómo abordar los dilemas éticos

- Elaborar un documento que describa una serie de situaciones de la vida real a las que pueda enfrentarse el personal, en particular los auditores, y proporcionar orientación concreta sobre el curso de acción correcto para cada situación;
- Promover la sensibilización y la formación periódicas sobre cómo identificar y abordar los dilemas éticos.

Un modelo de **buenas prácticas** para que los individuos aborden los dilemas éticos debe incluir cuatro pasos principales:

- (i) Analizar el problema para determinar si se trata de una situación de lo correcto versus lo correcto (un verdadero dilema) o de una situación de lo correcto frente a una irregularidad (un problema de cumplimiento).
- (ii) Evaluar la situación y ofrecer una solución basada en los valores en juego y valorar las consecuencias
- (iii) Comprobar si otras personas involucradas (dirección, colegas) están de acuerdo con las opciones identificadas, o ver alternativas.
- (iv) Evaluar los efectos reales de las medidas adoptadas y las observaciones que se reciban

El **Anexo 3** enumera ejemplos de dilemas éticos comunes en una EFS, y

El **Anexo 4** contiene un modelo para que los individuos aborden los dilemas éticos.

## 4. GESTIÓN DE LA ÉTICA<sup>16</sup>

La **gestión** de la ética incluye políticas y prácticas que crean las condiciones para asegurar una selección, promoción y remuneración justas e imparciales y contribuyen al respeto social. De hecho, incorporar la ética en la gestión diaria es esencial para reforzar los valores.

La inclusión de un enfoque ético en la gestión de Recursos Humanos (RRHH) es clave para promover el comportamiento ético del personal, en particular de los auditores, y para salvaguardar la reputación de la EFS. Para ello, el compromiso con los valores y principios éticos debe ser un criterio en todas las políticas y procedimientos de RRHH: contratación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional y de carrera.

### **Gestión de RR.HH: Selección de personal**

Como en cualquier otro ámbito del sector público, pero con un énfasis particular en el área de la auditoría externa, la contratación de las EFS debería basarse en los principios de transparencia, publicidad, igualdad y mérito. El comportamiento ético debe ser considerado al seleccionar auditores y personal en general. Entre los ejemplos de buenas prácticas que se pueden aplicar en el proceso de contratación se incluyen los siguientes:

Evaluar la perspectiva ética de los candidatos

- Evaluar las reacciones de los candidatos a los dilemas éticos durante los exámenes y entrevistas.
- Realización de pruebas y exámenes psicológicos
- Realización de comprobaciones de antecedentes tras los procedimientos de habilitación de seguridad.

Incluir criterios éticos en la evaluación y promoción

### Gestión de RR.HH: Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional y el progreso en la carrera profesional también deben basarse en los principios de igualdad y mérito, teniendo en cuenta el comportamiento ético demostrado.

Las **buenas prácticas** incorporan criterios éticos en la evaluación anual de la actuación profesional y en las opciones de promoción, teniendo en cuenta, por ejemplo, lo siguiente:

- Sentido de la responsabilidad.
- Integridad y conducta profesional.
- Cualidades personales.
- Conducta dentro y fuera del trabajo, incluyendo la ética profesional.
- Compromiso con la institución e integridad.
- Apoyo activo a las políticas corporativas. Y
- Demostración de un comportamiento profesional positivo.

Igualdad de oportunidades

Otro ejemplo de **buenas prácticas** es la introducción de medidas positivas para promover la igualdad de oportunidades, incluidas las cuestiones de género y discapacidad.

Recompensa

Las políticas de recompensa y reconocimiento también pueden aplicarse a través de premios y reconocimientos relacionados con la ética.

### Equilibrio entre la confidencialidad y la transparencia

La ISSAI 30 revisada introduce una innovación en lo que respecta al enfoque tradicional de la confidencialidad, como un valor ético aplicable a la auditoría y a las EFS.

Encontrar el equilibrio adecuado

Reconociendo la especificidad de la auditoría del sector público, cada vez más influenciada por los principios y expectativas de transparencia y escrutinio público, la INTOSAI declara expresamente la necesidad de equilibrar la confidencialidad de la información relacionada con la auditoría con el imperativo de transparencia y responsabilidad de las EFS hacia sus partes interesadas, especialmente el público, y con las posibles obligaciones legales de comunicar información específica a las autoridades. Los derechos legales de los medios de comunicación, abogados y otros profesionales también pueden estar en juego.

## Orientación sobre confidencialidad y divulgación de información

Esto significa principalmente que, ahora, y en términos éticos y prácticos, los auditores y demás personal necesitan una instrucción específica de la EFS para saber qué información deben considerar confidencial y qué información pueden o deben revelar y a quiénes.

Esta es una cuestión en la que las diferencias nacionales pueden ser bastante significativas y en la que las EFS tienen el deber de proporcionar orientación al personal.

Una **buena práctica** consiste en elaborar una política de comunicación y, sus normas correspondientes, incluida la orientación sobre:

- Qué información debe considerarse confidencial y durante cuánto tiempo.
- Qué información puede divulgarse y en qué momento
- Quién, en la EFS, puede proporcionar información a quién
- Qué procedimientos deben seguirse en cada situación

Es deseable que esta política de comunicación se haga pública para que las partes interesadas, los ciudadanos y los auditados sepan qué esperar y cómo proceder.

## 5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ÉTICA<sup>17</sup>

El **seguimiento y el control** de la ética se garantizan mediante un marco jurídico eficaz que establece normas básicas de comportamiento, mecanismos eficaces de rendición de cuentas, como el control interno y la auditoría externa, procedimientos de cumplimiento y mecanismos de transparencia que facilitan el acceso a la información pública y facilitan la participación y el escrutinio del público.

La gestión y el seguimiento de la ética comienzan por identificar las vulnerabilidades específicas de la actividad, organización y cultura de la EFS y los consiguientes riesgos de una conducta poco ética, y por aplicar las políticas y salvaguardias adecuadas<sup>18</sup>. Un taller de IntoSAINT podría ser una herramienta adecuada para hacer este mapeo de tal manera que el contexto concreto y las características de cada una de las EFS sean consideradas y abordadas.

Sin embargo, en general, existen algunos riesgos comunes relacionados con la actividad fiscalizadora típica de la EFS, como los derivados de conflictos de intereses o de cuestiones de confidencialidad. Por lo tanto, es importante que las EFS aborden estos riesgos, identificándolos y aplicando las salvaguardias y herramientas de seguimiento adecuadas.

La práctica en varias EFS nos permite explorar algunas de éstas.

## Identificar los riesgos de comportamiento poco ético y las salvaguardias apropiadas

<sup>17</sup> ISSAI-30, 22

<sup>18</sup> ISSAI-30, 28-29

## Conflictos de intereses

Debido a los requisitos de un trabajo de auditoría independiente, la EFS es responsable de poner en marcha controles relacionados con la independencia y la objetividad, en particular, abordando la cuestión de los conflictos de intereses<sup>19</sup>.

Cualquier conflicto de intereses, ya sea real o aparente, puede perjudicar la independencia y la objetividad de los auditores y, por lo tanto, poner en peligro la calidad de la auditoría y dañar la reputación de la EFS. Hay una serie de amenazas relevantes relacionadas con los conflictos de intereses, detalladas en la propia ISSAI 30, en particular:

- Relaciones cercanas anteriores o actuales con las entidades fiscalizadas, debido a trabajos anteriores, vínculos familiares con la dirección o los empleados de la entidad fiscalizada, amistad o familiaridad a largo plazo.
- Intereses financieros o patrimoniales vinculados a la entidad fiscalizada o al área auditada
- Actividades fuera de la EFS, por ejemplo, consultoría o formación para organismos auditados.

Las EFS deben utilizar políticas, rutinas y procedimientos para prevenir, tratar y supervisar estos casos, incluyendo orientación, declaraciones y supervisión por parte de la dirección o de unidades o comités especializados.

Las **buenas prácticas en materia de orientación** incluirían, en primer lugar, una definición de "conflicto de intereses", cómo puede surgir un conflicto y qué factores deben tenerse en cuenta. Es importante subrayar que el concepto de conflicto de intereses no sólo se refiere a una situación en la que un auditor tiene un interés privado que ha influido realmente en su imparcialidad y objetividad, sino también a una situación en la que el interés identificado puede parecer influir en él a los ojos del público.

En segundo lugar, la guía debe incluir una lista de ejemplos basados en la experiencia real de las EFS, el sector público y la actividad de auditoría. Estos ejemplos ayudarán a los auditores a identificar y comprender fácilmente el potencial conflicto de intereses. El **Anexo 5** contiene una posible lista de tales ejemplos.

Finalmente, la guía debe explicar los procedimientos a seguir y las medidas a tomar cuando el auditor identifique el conflicto potencial. La ISSAI 30 menciona algunas de ellas<sup>20</sup>: revelar el conflicto, retirar al individuo del equipo de auditoría, revisar el trabajo y las opiniones o informar sobre el conflicto.

Una herramienta que las EFS pueden utilizar para prevenir, identificar y controlar los conflictos de intereses consiste en declaraciones formales del personal de la EFS sobre la ausencia de conflictos de intereses en relación con sus actividades o asignaciones. Las buenas prácticas indican que estas declaraciones pueden adoptar una o varias de las siguientes formas:

<sup>19</sup> ISSAI-30, 34-49

<sup>20</sup> ISSAI-30, 34-39

## Declaraciones de ausencia de conflictos de intereses

- Renovación periódica de los juramentos o declaraciones de independencia e imparcialidad
- Periódicamente (por ejemplo, anualmente) declarando el cumplimiento de las obligaciones éticas.
- Declarar formalmente, como auditor, y en cada auditoría, el cumplimiento de los requisitos éticos aplicables, incluida la ausencia de conflictos de intereses reales.
- Declarar formalmente, como supervisor de auditoría, y en cada auditoría, que ha confirmado la ausencia de conflictos de intereses dentro del equipo de auditoría, y
- Declarar regularmente intereses públicos y privados.

## Seguimiento de la ausencia de conflictos de intereses

Las **buenas prácticas** requieren el seguimiento de las rutinas y procedimientos introducidos por la EFS para prevenir y tratar los conflictos de intereses. La supervisión puede ser llevada a cabo por la dirección (por ejemplo, por el supervisor de auditoría, por un directivo o el director de auditoría designado, por los departamentos de recursos humanos o por los departamentos jurídicos). La EFS puede encomendar a una unidad especializada o a un comité la realización del seguimiento. Esas unidades o comités también podrían ocuparse de otras cuestiones relacionadas con la ética y también podrían ser consultados por el personal sobre esas cuestiones.

## Políticas de rotación

La ISSAI 30 menciona las políticas para la rotación periódica del personal como un control que debe incluirse en el sistema de control ético<sup>21</sup>. La ISSAI 40 también establece que *'La EFS debe asegurarse que existen políticas y procedimientos que refuercen la importancia de rotar al personal clave en las auditorías, cuando sea apropiado, para reducir el riesgo de familiarizarse con la organización que está siendo auditada'*.

## Rotación del personal

Por lo tanto, es necesaria una política de rotación para evitar que los auditores realicen las mismas áreas de auditorías durante un período de tiempo demasiado largo y, por lo tanto, preservar su independencia, la objetividad y la imparcialidad; de la misma manera, la rotación también promueve el desarrollo personal y contribuye a la motivación del personal.

Entre los ejemplos de **buenas prácticas** en materia de política de rotación figuran los siguientes:

- Un período máximo para la auditoría de la misma institución: los ejemplos son de dos, cinco o siete años.
- Movilidad obligatoria para los auditores tras un período de cinco, siete u ocho años en el mismo departamento.
- Movilidad obligatoria para los puestos de gestión tras un período de siete años.
- Alentar, facilitar y supervisar la rotación efectiva del personal.

<sup>21</sup> ISSAI-30, 39(f)

## Medidas alternativas

- Considerar que la rotación efectiva del personal es un factor positivo en el informe anual de evaluación y en la evolución de la carrera de los auditores.
- Establecer otras salvaguardias cuando no sea factible una rotación completa. Esto incluye, por ejemplo, la posibilidad de rotar los campos de auditoría, en lugar de los propios auditores, manteniendo así equipos exitosos.

Las políticas de rotación también presentan algunos riesgos:

- Pueden poner en peligro los conocimientos y la experiencia necesarios en materia de auditoría dentro del equipo responsable del encargo.
- Pueden ser imposibles de adoptar o pueden ser ineficaces en EFS pequeñas o en entornos geográficos pequeños.

Podrían adoptarse medidas alternativas para preservar la independencia, la imparcialidad y la objetividad:

- El escrutinio periódico de las posibilidades de movimiento interno para rotar al personal cuando sea factible. Por ejemplo, el equipo directivo de la EFS podría analizar la situación del personal cada año y tomar las decisiones de rotación que sean posibles;
- Una composición más flexible de los equipos de auditoría; por ejemplo, asegurando la sustitución del miembro más antiguo de forma regular, con un auditor asignado siempre con un calendario a corto plazo (uno o dos años), etc.
- Mayor colegialidad, división y revisión del trabajo de auditoría.

## Los riesgos de implicarse en política

### Neutralidad política

El cumplimiento de los principios básicos de la independencia institucional de las EFS, tal y como se establece en la ISSAI 10, es muy importante proteger sus criterios de la influencia política. Pero eso podría no ser suficiente. La ISSAI 30 menciona el riesgo de que la participación política concreta de los líderes y del personal pueda perjudicar su imparcialidad y objetividad y la credibilidad de la EFS<sup>22</sup>.

Aunque menciona este riesgo, la ISSAI 30 no da ninguna orientación concreta sobre cómo deben actuar las EFS y su personal a este respecto.

De hecho, es importante reconocer que la neutralidad política es un área sobre la que es difícil ofrecer una orientación general común tanto para las EFS como para su personal, ya que las amenazas y salvaguardias pertinentes están estrechamente relacionadas con los contextos nacionales individuales, incluidos sus entornos culturales y legislativos. La libertad de expresión, la capacidad cívica y los derechos políticos están, en algunos países, fuertemente protegidos por garantías constitucionales, señalando que cualquier restricción a estos derechos está estrictamente limitada.

La ISSAI 30 confía en que estas situaciones se aborden mediante un enfoque nacional específico, teniendo en cuenta el contexto. Sin embargo, la ISSAI advierte que, cuando se permite a los líderes y al personal participar en

<sup>22</sup> ISSAI-30, 28(d), 43 y 44.

actividades políticas, deben ser conscientes de que estas actividades pueden conducir a conflictos profesionales y deben actuar para prevenirlos. De hecho, la participación en actividades políticas públicas, la expresión pública de opiniones políticas o la candidatura con vistas a la elección de un cargo público pueden ser percibidas por los interesados como que tienen un impacto en la capacidad de las EFS para aplicar criterios imparciales.

En este sentido, las prácticas aplicadas por varias EFS son las siguientes:

- Las actividades políticas públicas de cualquier tipo están a menudo prohibidas para la dirección y los miembros de las EFS.
- En algunos casos, también están prohibidos para el personal de auditoría de categoría superior.
- Las EFS suelen aconsejar a su personal que actúe con discreción a la hora de revelar sus opiniones políticas, especialmente cuando hablen en público, en cartas a la prensa, en libros, artículos o folletos, o en cualquier otro medio de comunicación que sea de dominio público. Esto también se aplica al apoyo a candidatos a entidades locales, parlamentos nacionales o el Parlamento Europeo, o a favor de un partido político.
- Algunas EFS han emitido políticas o normas sobre el uso de las redes sociales por parte de su personal.

Las **buenas prácticas** muestran que la transparencia es clave: cuando las actividades políticas están permitidas a los miembros y al personal, es muy importante divulgarlas públicamente, para que todos puedan examinar el trabajo de auditoría y estar alerta a cualquier riesgo potencial o real para la neutralidad política.

### Regalos y hospitalidad<sup>23</sup>

Está claramente establecido y reconocido que la integridad, la independencia, la imparcialidad y la objetividad pueden verse afectadas por:

- Recibir regalos u hospitalidad de las entidades fiscalizadas o de los proveedores
- Aceptar comidas durante las tareas de auditoría
- Recibir viajes, alojamiento o entretenimiento gratuitos

Aunque la **práctica** varía:

- Algunas EFS prohíben por completo que el personal reciba regalos u otras ventajas.
- Muchos de ellos tienen normas y directrices específicas, ya sea que estén incluidas en la ley o establecidas en su código de ética. Las disposiciones especifican la naturaleza y el valor máximo de los regalos que pueden ser aceptados; en algunos casos, los auditores también deben pedir permiso a la dirección antes de aceptar cualquier regalo.
- Varias EFS consideran que el personal no debería aceptar obsequios inapropiados o no adecuados y proporcionan orientación a la hora de definir estos conceptos.

<sup>23</sup> ISSAI-30, 22(a), 28(b), 35(a), 48(c)

Identificar una conducta contraria a la ética

Las políticas de denuncia de conductas indebidas deben aclarar las condiciones, los canales y los procedimientos para gestionar la información así como proporcionar protección a los informantes

- En la mayoría de los casos, los obsequios sociales y protocolarios deben ser entregados a la institución.
- Algunas EFS mantienen registros de regalos y atenciones sociales.

El **Anexo 6** incluye una lista de verificación para autoevaluar las circunstancias bajo las cuales los obsequios o la hospitalidad podrían o no ser razonablemente aceptados.

### Políticas de denuncia de irregularidades<sup>24</sup>

Una buena gestión ética establece normas de comportamiento, pero no sólo eso. También supervisa el cumplimiento de esas normas y las hace cumplir cuando es necesario.

Las EFS deben establecer e implementar políticas para identificar la conducta éticamente inapropiada y actuar contra ella de manera oportuna, justa y eficaz. Las medidas disciplinarias que permiten la imposición de sanciones oportunas y justas, al tiempo que garantizan un proceso justo, son una cuestión de investigación, disciplina y jurisdicción.

Para que este sistema funcione, las medidas disciplinarias se deben iniciar a partir de las decisiones de los gestores públicos y de los mecanismos que señalan las situaciones inapropiadas. Las organizaciones y los gerentes tienen sus propios sistemas y procedimientos de gestión y control, que, a veces, permiten identificar y comunicar las conductas a través de la jerarquía administrativa o de las unidades o de las personas responsables de la ética.

No obstante, existen procedimientos claros y conocidos que facilitan la denuncia de conductas inapropiadas y protegen a los denunciantes, que ayudan a detectar casos individuales de conducta indebida y que se recomiendan a nivel internacional.

Por lo tanto, las EFS deberían establecer e implementar políticas sobre la denuncia de irregularidades graves por parte del personal de las EFS.

Las **buenas prácticas** a este respecto incluyen la adopción de normas jurídicas para definir los derechos y obligaciones de las partes implicadas. Estas normas deben establecer:

- Lo que debe considerarse como una irregularidad grave (deben ser descartados los hechos insignificantes, las diferencias de opinión, los conflictos entre el personal, etc.).
- Las condiciones para proporcionar la información (por ejemplo, por escrito, adjuntando pruebas, etc.).
- Los canales para proporcionar la información (a través de los mandos intermedios, directamente a la alta dirección o a una entidad pública externa responsable de estos asuntos).
- La forma en que las EFS deben manejar la información (por ejemplo, el plazo para informar al denunciante de las medidas adoptadas); es esencial preservar la confidencialidad en el manejo de la información para proteger tanto al denunciante como a la persona denunciada (el principio de presunción de inocencia siempre debe ser respetado).

Mejorar la gestión  
ética y garantizar  
la rendición de  
cuentas

Autoevaluación,  
evaluación interna  
y externa

Comentarios  
de los auditados

Informes

- Disposiciones específicas para proteger a los denunciantes de cualquier forma de represalia y preservar sus condiciones de trabajo y su carrera profesional. Las reglas también deben incluir disposiciones para prevenir alegaciones injustas o perjudiciales hechas de mala fe.

### Herramientas de vigilancia de la ética<sup>25</sup>

La vigilancia de la ética debe permitir una evaluación periódica con el fin de recomendar medidas para mejorar la gestión de la ética y garantizar la rendición de cuentas.

Entre los ejemplos de **buenas prácticas** de las herramientas de seguimiento de la ética se incluyen:

- La herramienta de autoevaluación IntoSAINT, que permite a las EFS evaluar a lo largo del tiempo su vulnerabilidad y resistencia a las violaciones de la integridad y que proporciona recomendaciones sobre cómo mejorar la gestión de la integridad
- Evaluaciones internas del marco ético realizadas por los comités de ética, asesores de ética, consejeros de ética o auditores internos
- Una evaluación utilizando el Marco de Medición del Desempeño de las EFS (SAI-PMF), una herramienta desarrollada por IDI y recientemente aprobada por INTOSAI
- Una evaluación externa realizada en el marco de un examen general por homólogos (con especial atención a las cuestiones éticas)
- Una evaluación externa del marco ético realizada por una revisión entre pares, por un organismo público de renombre, por expertos independientes o por una ONG especializada en cuestiones éticas (por ejemplo, Transparencia Internacional). Estas evaluaciones contribuyen considerablemente a fomentar el compromiso, la rendición de cuentas y la transparencia en las EFS.
- Involucrar a los auditados en la evaluación del desempeño ético del personal de auditoría. Esto se logra principalmente mediante encuestas sobre las prácticas de auditoría y mediante la administración de cuestionarios de recogida de información de los auditados, y mediante la autoevaluación durante y después de las tareas de auditoría.

Se debe elaborar un informe después de realizar el seguimiento de las valoraciones o evaluaciones. Ejemplos de **buenas prácticas** de presentación de informes serían:

- Presentar las conclusiones y recomendaciones, lo que dará lugar a un plan de acción para subsanar las deficiencias detectadas.
- Hacer que los líderes y los gestores de la EFS sean los responsables de los resultados del seguimiento
- Concienciar al personal, en todas las etapas, de los procedimientos y de la voluntad de la dirección para mejorar realmente el entorno ético de la EFS.
- Poner el informe a disposición del público, como una forma de asegurar un compromiso total con la ética y la transparencia.

<sup>25</sup> ISSAI-30, 22(b),23

## Referencias de Buenas Prácticas

### ESTRATEGIAS ÉTICAS

Fortalecimiento de la ética y la integridad (EFS de Albania)  
Plan de prevención de riesgos a la integridad (EFS de Portugal)  
Buenas prácticas en la gestión de la ética en las EFS (EFS de EE.UU.)

### CÓDIGOS DE ÉTICA

Código de Ética (EFS de Bélgica)  
Código de Conducta (EFS de Dinamarca)  
Código Deontológico (EFS de Francia)  
Directrices éticas del Tribunal de Cuentas - Decisión nº 66-2011 (TCE); Código de conducta de los miembros del Tribunal de Cuentas (TCE).  
Código de Conducta (EFS de Islandia)  
Código de Ética (EFS de Indonesia)  
Código de Normas y Conducta (EFS de Irlanda)  
Código de Ética (EFS de Israel)  
Código de Ética (EFS de Letonia)  
Código de Ética Institucional (EFS de Lituania)  
Código de Ética (EFS de Malta)  
Código de Conducta (EFS de los Países Bajos)  
Código de Ética (EFS de Polonia)  
Código de Ética (EFS de Rumania)  
Código de Ética (EFS de Suecia)  
Guía de Ética (EFS de Turquía)  
Código de Conducta y Normas Éticas para Auditores (EFS de Reino Unido)

### LIDERAZGO

Decisión nº 38-2016 por la que se establecen las normas de desarrollo del Reglamento interno del Tribunal de Cuentas (TCE).  
Portal de transparencia del TCE (TCE)  
Portal de transparencia (EFS de España)  
Contrato de Liderazgo (EFS de Italia)

### ORIENTACIÓN ÉTICA

#### SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

Ejemplos de conferencias/charlas/visitas: Ética pública (curso obligatorio de un día para recién llegados, dos veces al año), taller obligatorio sobre las directrices éticas del Tribunal para todo el personal, Liderazgo y Ética: Cambios recientes y tendencias futuras, La ética desde el punto de vista médico (TCE)  
Formación en ética para funcionarios públicos (OCDE)  
Formación ética para directivos y personal (Portugal)

## ASESORAMIENTO

Comité de Ética (EFS de Brasil)

Comisionado de Ética (Croacia)

Decisión nº 48-2014 por la que se nombran asesores de ética (TCE)

Reglamento sobre la Comisión de Ética (EFS de Letonia)

Comisión de Ética (EFS de Lituania)

Comité de Ética (EFS de Rumania)

## DILEMAS ÉTICOS

Ejemplos de dilemas éticos a los que podemos enfrentarnos en nuestro trabajo cotidiano (Las referencias son las directrices éticas) (TCE)

## GESTIÓN DE LA ÉTICA

### SELECCIÓN DE PERSONAL

Integridad y ética en los procesos de contratación (EFS de Estonia)

Proceso de contratación y su relación con el código de ética (EFS de la República Checa)

### DESARROLLO PROFESIONAL

Notificación al personal 62-2016 - Informes de evaluación del personal - Procedimiento de brújula, procedimiento de ascensos y Decisión no 86-2008 por la que se crea un Comité Mixto de Igualdad de Oportunidades (TCE)

Ética en la evaluación del desempeño (EFS de la República Eslovaca)

Criterios éticos en la evaluación del desempeño (EFS de Portugal)

### EQUILIBRIO ENTRE CONFIDENCIALIDAD Y TRANSPARENCIA

Equilibrio entre confidencialidad y transparencia (EFS de Reino Unido)

Ley de Libertad de Información (Irlanda)

Decisión nº 12/2005, modificada por la Decisión nº 14/2009, relativa al acceso del público a los documentos del Tribunal de Cuentas (TCE).

Portal de transparencia: <http://www.eca.europa.eu/en/Pages/Transparency-access-to-documents.aspx> (TCE)

## SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ÉTICA

### CONFLICTO DE INTERESES

Código de conducta para los miembros del Tribunal de Cuentas; Notificación al personal 45/2015 - Nuevos formularios para notificaciones y solicitudes de autorización en relación con cuestiones de ética; Notificación al personal 13/2015 - Actividades externas; Formulario: Declaración de empleo del cónyuge; Formulario: Declaración de intención de publicación; Formulario: Declaración de intención de ejercer una actividad profesional después de dejar el Tribunal de Cuentas (TCE)

Informe Especial núm. 15, Gestión de conflictos de intereses en determinadas agencias de la UE (TCE)

Declaración de independencia e imparcialidad (EFS de Islandia)

Declaración de cumplimiento ético (Irlanda)

Declaración sobre la ausencia de conflictos de intereses en cada encargo de auditoría (EFS de Portugal)

Publicación de actividades externas autorizadas (EFS de Portugal)

Declaración de independencia (EFS de Rumania)

Declaración de intereses y riqueza (EFS de Rumania)

### **POLÍTICAS DE ROTACIÓN**

DEC43-15-Política de rotación del personal (TCE)

### **NEUTRALIDAD POLÍTICA**

Actividades Políticas (Extracto del Código de Conducta) (EFS del Reino Unido)

Código de conducta de los miembros del Tribunal de Cuentas - Artículos 6 y 7 y Decisión nº 38-2016 por la que se establecen las normas de desarrollo del Reglamento interno del Tribunal de Cuentas (TCE).

Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) - Artículos 285, 286, 287 y 339

Página web <https://www.asz.hu/en/> (EFS de Hungría)

### **REGALOS Y HOSPITALIDAD**

Sistema de la EFS de Alemania (BRH) para la aceptación de obsequios y gratificaciones (Alemania)

Código de Conducta de los Miembros del Tribunal - Artículo 3 y Portal de Transparencia en Internet/Ética - Regalos y hospitalidad (TCE)

### **POLÍTICAS DE DENUNCIA DE IRREGULARIDADES**

Política interna de denuncia de irregularidades (EFS del Reino Unido)

<http://www.ombudsman.europa.eu/en/home.faces> (Defensor del Pueblo Europeo)

Buena conducta administrativa.

<http://www.ombudsman.europa.eu/en/resources/code.faces#/page/1> (Defensor del Pueblo Europeo)

<https://secure.edps.europa.eu/EDPSWEB/edps/lang/en/EDPS/cache/offonce> Supervisor de protección de datos (SEPD)

Normas de procedimiento para la comunicación de información en caso de irregularidades graves ("denuncia de irregularidades") (TCE)

### **HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO DE LA ÉTICA**

Declaración de reconocimiento de la política positiva sobre el entorno laboral (lucha contra el acoso, el acoso sexual y la intimidación) (Irlanda)

Talleres de IntoSAINT

Evaluación interna de la ética (EFS de Bulgaria)

Auditoría interna (EFS de la República Checa)

Herramientas para la supervisión y el control de las cuestiones éticas y de integridad (EFS de Rumania)

Sistema de líneas de asistencia directa (EFS Corea)

Informe de integridad de la UE de Transparencia Internacional

**LIDERAZGO ÉTICO: MARCAR LA PAUTA PARA LA ACCIÓN**

¡No haga esto!	Que debe hacer	Papel
<ul style="list-style-type: none"> <li>No tener un código de ética en Su EFS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Establecer un código de ética en su EFS</b> para:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instaurar valores</li> <li>- Orientar</li> <li>- Fijar criterios de comportamiento y rendimiento</li> <li>- Asegurar la confianza de las partes interesadas</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA INTEGRIDAD</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerrar los ojos a los riesgos de integridad</li> <li>Negar problemas de integridad</li> <li>Sólo confiar en las acciones de las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dejar claro</b>, a través de declaraciones frecuentes y políticas específicas, <b>que la ética es una prioridad</b></li> <li><b>Poner la ética en la agenda de la alta dirección</b></li> <li>Poner en marcha un enfoque estratégico de la ética, dirigido a la construcción de una <b>infraestructura de ética</b></li> <li><b>Asignar recursos a la ética</b> (tiempo, personal, espacio, formación)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No dar un buen ejemplo, hacer lo contrario de los requisitos</li> <li>Abusar de su poder</li> <li>Usar su posición para obtener beneficios personales o usar la entidad para el poder político</li> <li>Tratar de influir en las recomendaciones y resultados de las misiones de auditoría o abstenerse de publicar algunos de los resultados de la auditoría, por razones políticas o personales (por ejemplo, de carrera).</li> <li>Ser arrogante: "<i>Yo soy el jefe. No necesito respetar a mi personal</i>"</li> <li>No asumir la responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Demostrar</b> valores fundamentales</li> <li><b>Preocuparse por los demás</b> y mostrarlo</li> <li><b>Ser coherente</b> con lo que se requiere de todos</li> <li><b>Reaccionar éticamente</b> en situaciones críticas</li> <li>Asegurar una verdadera <b>gestión profesional</b></li> <li><b>Respetar, orientar y proporcionar información sobre resultados</b></li> <li><b>Ser plenamente responsable</b> de las decisiones y comportamientos propios y ajenos</li> <li>Garantizar <b>un alto nivel de responsabilidad y transparencia</b></li> </ul>	<p><b>PREDICAR CON EL EJEMPLO: SER EL MODELO</b></p>

¡No haga esto!	Que debe hacer	Rol
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir el nepotismo, emplear a familiares y amigos</li> <li>• No exigir lo suficiente de su personal: aceptar o estimular la mano de obra no cualificada</li> <li>• Exigir demasiado del personal y no proporcionar suficientes recursos</li> <li>• Hacer o permitir promociones no basadas en el mérito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aplicar el mérito y la ética como características principales de las prácticas de gestión diaria</b>, por ejemplo, en las políticas de recursos humanos (contratación, evaluación de la actuación profesional, desarrollo profesional).</li> <li>• <b>Reconocer y recompensar el buen comportamiento</b></li> <li>• <b>Emprender acciones que desarrollen la confianza</b>, como compartir información útil</li> </ul>	<p><b>GESTIÓN ÉTICA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir solo, sin involucrar a los equipos y al personal</li> <li>• Ignorar las necesidades y las expectativas de los demás</li> <li>• No debatir problemas de ética</li> <li>• No facilitar el asesoramiento y la orientación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser <b>inclusivo</b></li> <li>• <b>Dar voz a los empleados</b> en el procesos de toma de decisiones</li> <li>• <b>Fomentar el</b> debate sobre cuestiones, problemas y dilemas relacionados con la ética</li> <li>• Asegurar un entorno de aprendizaje abierto y <b>mutuo</b></li> <li>• Proporcionar <b>orientación</b></li> <li>• Asegurarse de que el personal que desee debatir situaciones concretas disponga de <b>asesoramiento ético</b>.</li> </ul>	<p><b>POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hacer nada para evitar un comportamiento poco ético</li> <li>• No hacer nada para enfrentar los problemas</li> <li>• Desobedecer el código de ética</li> <li>• No manejar situaciones poco éticas</li> <li>• No cuidar la disciplina de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y resolver <b>posibles riesgos o conflictos éticos</b></li> <li>• Evaluar <b>los comportamientos</b> y examinar las intenciones</li> <li>• Utilizar la concienciación permanente y las herramientas de <b>seguimiento/ control</b></li> <li>• Tomar <b>medidas correctivas firmes</b> cuando sea necesario</li> <li>• Establecer políticas de <b>denuncia de irregularidades</b></li> <li>• Garantizar procedimientos de <b>audiencia justos</b></li> <li>• Nunca deje de <b>revisarse</b></li> </ul>	<p><b>EJECUCIÓN</b></p>

## EJEMPLOS DE DILEMAS ÉTICOS: ¿Qué debe hacer usted?

- Durante los dos últimos años, usted (el auditor) ha realizado la auditoría presupuestaria anual de la misma entidad fiscalizada. A estas alturas, ya ha desarrollado relaciones amistosas con el jefe de contabilidad. En su cumpleaños, que ya conoce, el jefe de contabilidad le trae un pequeño regalo. ¿Qué debe hacer usted?

- Está realizando una auditoría en una entidad que ya ha sido auditada por sus colegas. Usted descubre un error significativo que, según los documentos, ya ha estado presente durante varios años y que no se detectó en las auditorías anteriores. La divulgación del error demostraría que las auditorías anteriores de su entidad no fueron lo suficientemente exhaustivas pero, si las oculta, persistirán. ¿Qué debe hacer usted?

- Usted participa en una auditoría coordinada, que se llevará a cabo sobre la base de la misma metodología en varias entidades. Los procedimientos de auditoría incluyen la comprobación del uso de una nueva herramienta informática. Hasta ahora, usted no ha utilizado esta herramienta en la práctica y no ha sido posible proporcionarle una formación formal a tiempo. Además, usted tiene algunas dudas sobre si estos métodos informáticos mejoran realmente la calidad de la auditoría. Usted piensa que su amplia experiencia es la mejor garantía para ello. ¿Qué debe hacer usted?

- Al final de una auditoría, se da cuenta de que se ha concentrado tanto en un tema importante que se ha olvidado un par de cuestiones substanciales en el programa de auditoría. No hay tiempo para realizar un análisis de acuerdo con la metodología especificada para las mismas. ¿Qué debe hacer usted?

- Su colega quiere gastar sus ahorros de toda la vida en la compra de un terreno para construir la casa de sus sueños allí. Durante una auditoría, usted descubre que el alcalde está llevando a cabo negociaciones preliminares confidenciales con un posible inversor para la construcción de una planta municipal de clasificación de residuos en el terreno adyacente a la ubicación elegida por su colega. ¿Qué debe hacer usted?

- Un miembro del equipo de auditoría que usted dirige es muy competente en el trabajo y realiza auditorías de buena calidad, pero a menudo es descortés con los empleados de los auditados, utiliza un lenguaje ofensivo y tiene mal genio, los amenaza y les grita y a veces les arroja los documentos. Es muy sensible a las críticas de cualquier tipo y pedirle que se abstenga de este tipo de comportamiento puede reducir la calidad de su contribución en futuras auditorías. ¿Qué debe hacer usted?

- Usted tiene que dar su opinión sobre un programa de auditoría desarrollado por otra unidad. Dispone de tres días laborables para esta tarea. Un miembro del equipo responsable de la auditoría le insta a que prepare una opinión para mañana porque ya están atrasados con el programa, y si la auditoría no se inicia inmediatamente, se desperdiciará toda su planificación. Tienes otro trabajo que hacer y dudas de si realmente puedes familiarizarte con el material en tan poco tiempo. ¿Qué debe hacer usted?

- Usted descubre por casualidad que un colega, cuyo trabajo nunca ha sido objeto de críticas, está copiando libros enteros de la biblioteca en una fotocopidora de la oficina para ponerlos en la biblioteca de su casa. ¿Qué debe hacer usted?

- Usted ha observado que los contratos para la limpieza de los locales de una entidad auditada se han concedido a la misma empresa durante varios años. El análisis de la información de la página web de la empresa muestra que el apellido del propietario es el mismo que el nombre del empleado de la entidad encargada del mantenimiento de edificios, que trabaja en la empresa desde hace muchos años. Al preguntársele, afirma que la empresa fue fundada por su hijo que, tras un largo período de desempleo, recibió una subvención de la Oficina de Empleo para poner en marcha la empresa con la que ahora mantiene a su familia (una esposa y dos hijos). Si se revela que la licitación para los contratos de limpieza no se realizó de acuerdo con los reglamentos, el padre será despedido y la empresa del hijo estará en peligro de quiebra. Los costes de limpieza están en línea con las tarifas del mercado y los contratos sólo representan una pequeña parte del presupuesto total de la entidad. ¿Qué debe hacer usted?

- Un auditor que es un ávido aficionado al fútbol va con sus amigos a un partido en casa de su equipo favorito. Antes del partido, se ponen a tono tomando unas cuantas cervezas. Durante el partido, el auditor entra en una discusión con un hinchado del otro equipo que está bebido y que ha estado acosando indebidamente a las mujeres situadas entre el público. La discusión se calienta, se intercambian golpes y los agentes del estadio llaman a la policía. El auditor muestra la identificación de su entidad a los agentes de policía y argumenta que su oponente debe ser arrestado ya que su comportamiento inapropiado fue la causa de la pelea, mientras que él sólo intentaba proteger a las mujeres. ¿Qué debe hacer usted?

- La oficina de la entidad fiscalizada se encuentra en una zona industrial remota con un mal transporte público y sin cafetería, y no hay ningún café o restaurante a poca distancia. La entidad auditada le ofrece transporte gratuito a su hotel y café y bocadillos diarios. ¿Qué debe hacer usted?

Anexo 4 del documento TFA&E “*CÓMO IMPLEMENTAR LA ISSAI 30*”

**UN MODELO PARA QUE LAS PERSONAS AFRONTEN DILEMAS ÉTICOS – LISTA DE VERIFICACIÓN**

Paso	Elementos que deben considerarse
<p><b>1. Analizar el problema para evaluar si se está enfrentando a una situación de lo correcto versus lo correcto (un dilema real) y no a una situación de lo correcto versus una irregularidad (un problema de cumplimiento).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Es una opción contraria a un requisito legal o contraria a la ética? (Si la respuesta es afirmativa, usted no se enfrenta a un dilema ético)</li> <li>- Dos líneas de acción son posibles pero no se pueden seguir ambas; dos valores deseables están en conflicto (Si este es el caso, usted se enfrenta a un dilema ético).</li> </ul>	<p><b>Elementos a considerar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La prueba de lo correcto contra lo irregular:</li> <li>• La prueba de cumplimiento: "¿Infrinjo alguna ley o reglas/principios establecidos en la organización?"</li> <li>• La prueba del espejo: "¿Puedo vivir con la decisión que estoy tomando?"</li> <li>• La prueba de la publicidad: "¿Estoy dispuesto a leer sobre esto en el periódico? ¿Decírselo a mi familia?"</li> <li>• La prueba de la firma: "¿Asumo la responsabilidad pública de esto?"</li> <li>• La prueba <i>kantiana</i>: "¿Y si todos actuaran como yo?"</li> <li>• Paradigmas de dilemas éticos:</li> <li>• La verdad contra la lealtad:</li> <li>• Honestidad e integridad contra compromiso o promesa</li> <li>• Yo mismo contra los otros; nosotros contra ellos; el grupo más pequeño contra el más grande.</li> <li>• Corto plazo versus largo plazo</li> <li>• Ahora frente a entonces; necesidades inmediatas frente a objetivos futuros</li> <li>• Justicia versus misericordia; imparcialidad en la aplicación de las reglas versus compasión y empatía.</li> </ul>
<p><b>2. Evalúe la situación y proporcione su propia solución basada en los valores en juego, evalúe las consecuencias.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Tengo todos los elementos para resolver el dilema?</li> <li>- ¿Cuál es mi solución al dilema?</li> </ul>	<p><b>Métodos de resolución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BASADO EN EL FIN: el mayor bien para el mayor número (incluye una pequeña cantidad de efectos negativos para unas pocas personas).</li> <li>• BASADO EN LA NORMA: Quiero que todos actúen de la misma manera en la misma situación.</li> <li>• BASADO EN EL CUIDADO: Me pongo en el lugar de los afectados por mi decisión.</li> </ul>

<p><b>3. Compruebe si otras personas involucradas (jerarquía, colegas) están de acuerdo con las opciones que usted identifica o ve alternativas.</b></p>	<p><b>Preguntas a responder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién está involucrado?</li> <li>• ¿Qué es lo que piensan?</li> <li>• ¿Existen opiniones enfrentadas?</li> </ul>
<p><b>4. Evalúe el impacto real de su acción y cualquier comentario recibido.</b></p>	<p><b>Consideraciones finales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopte medidas en torno a la mejor opción identificada.</li> <li>• Evalúe el impacto real de su acción y cualquier comentario recibido, ya que esta experiencia puede servir como un precedente o un buen punto de partida cuando se enfrente a situaciones similares en el futuro.</li> </ul>

**Fuentes:**

*Fabrice Mercade, Ethical dilemmas and how to address them (Dilemas éticos y cómo abordarlos) (Conferencia TFAE de EUROSAI, Lisboa 2014)*

*Rushworth KIDDER "How good people make tough choices: Resolving the dilemmas of ethical living" (Cómo las personas toman decisiones difíciles: Resolviendo los dilemas de la vida ética)*

*Paolo Giusta: "Ethics Matters – Practical micro-ethics for civil servants of the European Union". ( La ética importa – Microética práctica para los funcionarios de la Unión Europea). Tribunal de Cuentas Europeo, 2006.*

*United Nations Ethics Office (Oficina de Ética de las Naciones Unidas); <http://www.un.org/en/ethics/index.shtml>;*

*Comisión Europea, Practical Guide to staff Ethics and Conduct (Guía práctica de ética y conducta del personal) ([http://ec.europa.eu/civil\\_service/admin/ethic/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/civil_service/admin/ethic/index_en.htm))*

## EJEMPLOS DE CONFLICTOS DE INTERESES

- Me han pedido que audite un proyecto de infraestructura marítima en un puerto comercial. Este proyecto fue realizado por la empresa de ingeniería "X" para la que trabajé hace 12 años. El Director General de "X" ya no es el mismo, pero algunos de mis antiguos colegas son ahora accionistas de la empresa. Pido a mi superior que nombre a otro auditor, ya que mi credibilidad y el resultado de mi auditoría pueden ser cuestionados.
- El tío de mi marido es dueño de una granja lechera que se beneficia de subsidios públicos. Una de mis tareas consiste en auditar esta granja, entre otras. Incluso si nunca he conocido a este pariente de segundo grado de mi esposo, puedo prever que puede haber un conflicto familiar potencial porque podría tener que informar sobre algunos errores en la aplicación de los fondos. Le pido a mi superior que me saque de esta tarea.
- Soy un partidario activo de un partido político que ha ganado las recientes elecciones. Me pidieron que auditara un departamento estatal cuyo director recién nombrado era un compañero político mío. No quiero que se piense que mi trabajo como auditor en este caso puede ser puesto en duda por mis creencias políticas. Inmediatamente hablo con mi superior y le pido que nombre a otro auditor.
- Me piden que audite a la agencia estatal que me contrató justo antes de que me incorporara a la Entidad Fiscalizadora Superior. Pido a mi superior que se retire de esta tarea.
- Después de haber sido elegido para el ayuntamiento de mi localidad, el alcalde me invita a gestionar un programa que recibe fondos públicos del presupuesto del Estado. Rechazo la invitación.
- Actualmente trabajo en el departamento encargado de auditar la cooperación internacional para la ayuda al desarrollo. He sido invitado a formar parte del consejo de administración de una ONG que recibe una parte sustancial de esta ayuda. Rechazo la invitación.
- He sido asignado a un equipo responsable de auditar una agencia estatal en la que mi hermano está trabajando como auxiliar administrativo. Lo compruebo con él y concluyo que él no tendrá ningún papel en la auditoría. Informaré a mi superior y llevaré a cabo la auditoría. Evito hablar con mi hermano sobre la auditoría.
- He sido asignado a un equipo responsable de auditar una agencia estatal; mi hermana preside el consejo de administración de la agencia. Informaré a mi superior y pediré que me retire de la tarea.
- He sido asignado a un equipo encargado de auditar una agencia estatal. Un amigo cercano es jefe de un departamento de esta agencia. Informaré a mi superior. Hablamos del asunto y llegamos a la conclusión de que la auditoría no debería involucrar normalmente al departamento dirigido por mi amigo. Puedo llevar a cabo la auditoría, pero permanezco atento en caso de que se requiera que mi amigo desempeñe un papel en la auditoría. Evito hablar con mi amigo sobre la auditoría.

- He sido asignado a un equipo encargado de auditar los gastos de viaje de los diputados al Parlamento. Hace dos años, antes de incorporarme a la EFS, era responsable de autorizar los gastos de viaje en el Parlamento. Informaré a mi superior y pediré que me retire de la tarea.

- He sido asignado a un equipo encargado de auditar la implementación de un programa de medio ambiente. Antes de incorporarme a la EFS, trabajé como oficial financiero en un departamento regional del Ministerio de Medio Ambiente. Informaré a mi superior. Discutimos el asunto y concluimos que la auditoría no involucrará al departamento en el que trabajé. Puedo llevar a cabo la auditoría.

- Estoy auditando una empresa privada que recibe fondos del presupuesto estatal. El Director me ofrece un puesto que me interesa. Informaré a mi superior. Concluimos que, puesto que mis observaciones de auditoría sobre la empresa ya se han hecho y comunicado y que no participaré en la elaboración de nuevos informes, no hay ninguna posibilidad de que la oferta de trabajo influya en mi trabajo de auditoría. Acepto el puesto.

- Estoy auditando la implementación de un programa de fondos públicos por parte de un gran ayuntamiento. Durante la reunión de conclusión con las autoridades responsables, el director del programa se dirige a mí y me ofrece un puesto de asesoramiento bien remunerado en el ayuntamiento. Informo a mi superior; concluimos que había una intención de influir en mi trabajo. Rechazo la oferta.

**¿PUEDE ACEPTAR REGALOS U HOSPITALIDAD?  
UNA LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA AUTOEVALUACIÓN**

<p><b>1. ¿Está autorizado por las normas de su entidad o por cualquier otro reglamento aplicable a aceptar regalos u hospitalidad bajo ciertas condiciones?</b></p>	<p><b>Las disposiciones sobre la aceptación de regalos y hospitalidad se encuentran en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Código de conducta de la EFS, directrices éticas y normas específicas.</li> <li>✓ Estatuto del personal funcionario.</li> </ul>
<p><b>2. ¿Cumple el obsequio o la hospitalidad con estas condiciones?</b></p>	<p><b>Las condiciones se pueden referir a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un valor máximo (por ejemplo, menos de 50€)</li> <li>✓ La naturaleza del regalo o la hospitalidad (por ejemplo, cubiertos por la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas, como un objeto hecho de piel o de la concha de un animal protegido; un objeto falsificado; una invitación a un lugar ilegal o "inapropiado", como una casa de juego).</li> <li>✓ La persona o entidad que ofrece el obsequio u hospitalidad (por ejemplo, un obsequio u hospitalidad ofrecido por una entidad fiscalizada o por un proveedor o posible proveedor de la EFS).</li> <li>✓ Cualquier otra condición establecida por las normas.</li> </ul>
<p><b>3. Si acepta el regalo o la hospitalidad, ¿se sentiría incómodo, bajo influencia o inclinado indebidamente a adoptar una actitud u opinión diferente?</b></p>	<p><b>Elementos a considerar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Cumple el obsequio o la hospitalidad con las condiciones establecidas en las normas, y es proporcionado y apropiado?</li> <li>✓ ¿Son los regalos o actos de hospitalidad demasiado frecuentes?</li> <li>✓ ¿Existe algún conflicto de intereses real o percibido, real o potencial?</li> </ul>
<p><b>4. ¿Cómo reaccionarían los demás si supieran que ha aceptado el regalo o la hospitalidad?</b></p>	<p><b>Para evaluar la reacción de los demás, considere lo siguiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usted está marcando la pauta - usted quiere que todos actúen de la misma manera en la misma situación.</li> <li>✓ Póngase en el lugar de las personas afectadas por su decisión</li> <li>✓ En cualquier caso, la aceptación del obsequio o de la hospitalidad no puede considerarse perjudicial para los intereses de la EFS</li> </ul>
<p><b>5. Consulte a otras personas.</b></p>	<p>En caso de duda, no vacile en consultar a sus superiores o colegas, o a los asesores éticos de la EFS.</p>
<p><b>6. Muestre la información de forma abierta; comunique el regalo o la hospitalidad aceptada o rechazada.</b></p>	<p>Informe a sus superiores y siga la norma de la EFS sobre la declaración y registro de regalos y hospitalidad. Esto concierne a los regalos y la hospitalidad ofrecida, sean aceptados o no.</p>

**TASK FORCE DE AUDITORÍA Y ÉTICA**  
**EFS Miembros Participantes**

**Portugal (Presidencia)**

**Albania**

**Alemania**

**Croacia**

**España**

**Federación Rusa**

**Finlandia**

**Francia**

**Hungría**

**Israel**

**Italia**

**Macedonia del Norte**

**Malta**

**Moldavia**

**Montenegro**

**Países Bajos**

**Polonia**

**Reino Unido**

**República Checa**

**Rumanía**

**Serbia**

**TCE**

**Turquía**