

Construcció d'un sistema d'integritat pública

Tipus: [1]

Autor: [Ballvé Jerez, Ma. Begoña](#) [2]

Creació: Publicat per [Ma. Begoña Ballvé Jerez](#) [2] el 17/11/2021 - 09:49 | Última modificació: 14/06/2022 - 13:29

Categories: Articles

Etiquetes: #IntegritatInstitucional



[Construcció d'un sistema d'integritat pública](#) [3]

Maria Begoña Ballvé Jerez

Interventora de l'Ajuntament de Mollet del Vallès. Compliance officer de l'Ajuntament. Responsable de l'Assessoria Jurídica i Compliance.

Sumari

1. Introducció
2. Origen i antecedents normatius
3. Sistemes de control públic: control intern i control extern de la gestió i l'activitat administrativa
4. El sistema o marc d'integritat institucional
 - a. Transparència i retiment de comptes. Registre de grups d'interès
 - b. Els codis ètics i de bon govern: principis i conductes ètiques
 - c. La comissió o comissionat d'Ètica Pública
 - d. La bústia d'alertes
 - e. L'oficina de compliment normatiu i de bona administració
 - f. Plans d'anàlisis de riscos: prevenció i contingència
 - g. Plans d'anàlisis de riscos: especial referència als Plans de mesures antifrau de l'Ordre HFP 1030/2021, de 29 de setembre
 - h. La transformació de la cultura organitzativa basada en ètica i valors públics
 - i. Formació i millora de competències



5. Recomanacions

6. Bibliografia

1. Introducció

L'evolució natural i social de la ciutadania constitueix una societat cada vegada més complexa que requereix uns serveis públics adequats a la realitat econòmica que vivim. L'erosió en la confiança de la ciutadania i el desinterès generalitzat cap a la cosa pública, ens obliga a les administracions públiques a adaptar-nos i a ser més eficients i transparents.

L'article 103 de Constitució Espanyola estableix que l'administració pública serveix amb objectivitat als interessos generals i actua d'acord amb els principis d'eficàcia, jerarquia, descentralització, desconcentració i coordinació, amb submissió plena a la llei i al Dret.

El compliment normatiu, per tant, forma part de l'ADN de les organitzacions públiques, però en els darrers anys, fruit dels avanços socials i tecnològics, amb la configuració de nous drets fonamentals de la ciutadania, com seria el dret al bon govern i a la bona administració o el dret fonamental a la protecció de les dades de caràcter personal, ens trobem un món cada cop més complex on les administracions han d'assolir majors nivells de transparència, a l'hora que de seguretat, i en què s'ha de retre comptes a la ciutadania de la gestió dels recursos públics.

Aquests fets, juntament amb els malaurats episodis de corrupció a l'àmbit públic, que han comportat un greu problema vers a la reputació de les organitzacions públiques i les persones empleades, fa necessari també a l'administració la implementació de marcs d'integritat institucional que assegurin el compliment normatiu i la bona administració.

Els marcs d'integritat institucional no es troben previstos com a tals al nostre ordenament jurídic, però podem afirmar que el conjunt de deures i obligacions que molt sovint trobem a les diferents normes jurídiques d'un temps ençà ens determinen les diferents peces que poden ajudar a configurar un sistema que té com a finalitat última la de posar-se al servei de la creació i manteniment al llarg del temps d'un veritable ecosistema d'integritat pública.

Però en aquest entorn social complex en què ens trobem, com es desenvolupa un marc d'integritat institucional? Quins elements el conformen? Com ho podem articular? Abans d'entrar en matèria, és necessari conèixer l'origen i els antecedents normatius i qui i com es desenvolupen els controls de compliment i fiscalització a les administracions públiques.

2. Origen i antecedents normatius

Per parlar de marcs o sistemes d'integritat institucional cal buscar les causes que porten a la necessitat de generar un ecosistema d'integritat pública a les nostres administracions públiques. I aquest origen el trobem en els diferents casos de corrupció o de mala administració que hi ha hagut a la nostra societat.

D'acord amb dades del *Centro de Investigaciones Sociológicas* (CIS) relatives a les preocupacions de la ciutadania recollides a l'*Índex de percepció dels principals problemes a Espanya*, des de l'any 2013, la corrupció apareix entre les tres primeres preocupacions i no és fins el 2020 que baixa fins a la cinquena posició^[1].

Si observem les dades corresponents a l'Índex de percepció de la corrupció^[2], elaborat per l'*Organització per a la Transparència Internacional*, aquestes revelen que a Espanya, en relació a anys anteriors, ha empitjorat en dos punts la seva posició en el rànquing mundial (32 de 180)^[3], deixant en evidència a més que la corrupció continua sent un problema greu que ha de posar en alerta a tota la ciutadania.

Aquest organisme ja diu que per millorar i mantenir-se en estàndards òptims es requereixen esforços institucionals, normatius i jurisdiccionals rellevants. I en aquest sentit, aprofundeix dient que només es poden assolir millors fites, implementant processos i controls adequats de rendició de comptes, a més de comptar amb les reformes institucionals necessàries per reduir, de forma significativa, el grau de corrupció en el sector públic^[4].

Des de la perspectiva del Dret Administratiu, la corrupció pública s'ha definit com una "mala administració o un mal govern dolós en l'exercici de poders públics que no busca l'interès general, sinó el benefici d'una persona física o jurídica"[\[5\]](#).

Una altra definició de la corrupció la tracta com una fórmula i en aquest sentit es diu que la corrupció és la suma del monopoli en l'exercici del poder, la discrecionalitat en la seva administració i la manca de cultura de rendició de comptes a la ciutadania[\[6\]](#).



La corrupció, però, no és l'únic risc de mala administració. Hi ha altres estadis que cal tenir en consideració i que no comporten necessàriament que s'estigui donant un risc de corrupció, en el sentit propi de la paraula, i que en tot cas es poden configurar com a mala administració perquè també atempten contra el dret fonamental a la bona administració.

Aquest dret fonamental a la bona administració el trobem recollit a l'article 41 de la Carta Europea de Drets Fonamentals[\[7\]](#) i en termes globals determina que tota persona té dret a que les institucions i òrgans públics tractin els seus afers imparcialment i equitativament i dins un termini raonable. Això implica, per tant, que és mala administració el contrari, és a dir, el retard en la tramitació i manca de justificació i motivació de les decisions administratives. I també és mala administració la manca de gestió de les situacions de conflicte d'interès de les persones que tenen entre mans els assumptes públics.

Però com enfocar la lluita contra la mala administració?

Per lluitar contra la corrupció pública, és important destacar en primer lloc que l'*Organització de Nacions Unides* l'any 2015 va adoptar un conjunt d'objectius globals per eradicar la pobresa, protegir el planeta i assegurar la prosperitat per a tots com a part d'una nova agenda de desenvolupament sostenible per als següents quinze anys (Agenda 2030). Són els denominats *Objectius de Desenvolupament Sostenible*. Cada objectiu té metes específiques que han d'assolir-se en els propers anys. I entre aquests objectius interessa destacar el "16: *Promoure societats justes, pacífiques i inclusives*"[\[8\]](#), la finalitat del qual és, entre altres, reduir la corrupció i el suborn.

**OBJETIVOS DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**

17 OBJETIVOS PARA TRANSFORMAR NUESTRO MUNDO



Sobre el compliment dels objectius de desenvolupament sostenible per part d'Espanya, l'any 2018, l'organització *Transparència Internacional* va presentar un informe en què incloïa trenta recomanacions per lluitar contra la corrupció^[9], entre les quals hi figuren incorporar mesures relacionades amb integritat i prevenció de la corrupció; i promoure mecanismes efectius d'integritat i rendició de comptes, aprovant codis ètics i de bon govern, garantint mesures referents a la regulació dels *lobbies* i a la protecció dels alertadors^[10], i millorant en transparència i accés a la informació pública.

En aquest sentit, les Directives del Parlament Europeu i del Consell 2014/23/UE, i 2014/24/UE, de 26 de febrer de 2014, i la seva transposició a l'ordenament jurídic espanyol a través de la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de contractes del Sector Públic, incorporen per als ens públics l'obligació de gestionar els riscos de corrupció i d'altres riscos per a la integritat de la contractació pública. Per assolir aquest objectiu, aquesta norma preveu la implementació pràctica de mesures anticorrupció, tant a nivell empresarial com a nivell intern de l'administració pública, incloent diferents obligacions de transparència, control i revisió, com els que es podrien trobar en qualsevol pla de compliment normatiu i incorporant per als ens públics l'obligació de gestionar els riscos de corrupció i els que impactin en la integritat de la pròpia entitat pública contractant.

En aquest punt és interessant mencionar la recent obligació de disposar de plans de mesures antifrau per a les entitats públiques que obtinguin finançament dins del programa de recuperació denominat "*Next Generation EU*" en el marc del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència^[11], arran de la conjuntura d'emergència ocasionada per la pandèmia COVID-19. Aquest plans estan configurats com un veritable mecanisme d'anàlisi de riscos i s'hi refereix l'apartat corresponent als plans de prevenció d'aquest treball.

Seguint aquesta línia d'argumentari, l'obligació de preveure riscos penals existeix a Espanya per a les persones jurídiques privades a partir de la modificació del Codi Penal de 2010^[12], el qual reconeix per primer cop la responsabilitat penal d'aquest tipus d'entitats, i es completa amb les modificacions introduïdes en aquell cos legal el 2015^[13], incorporant la necessitat d'implementar programes de compliment, sota l'amenaça d'importants condemnes per a les persones jurídiques privades i els seus administradors en cas de no adoptar les mesures que s'ho contenen per a la prevenció de riscos penals.

Doncs bé, aquestes obligacions no es troben previstes per a les persones jurídiques públiques ni per als seus membres^[14]. No obstant això, si que es preveu que les administracions públiques hauran de fer front a la responsabilitat subsidiària^[15] pels actes comesos pels seus treballadors públics, siguin autoritats o empleats públics i això comportant, per tant, un menyscabament de l'erari públic i de la reputació de la institució.

I, en quant a la prevenció de la resta de riscos de mala administració que no són corrupció, hi ha diverses eines que abordarem a continuació, les quals es proposa que s'implementin en el marc d'un sistema d'integritat institucional, com a una infraestructura que facilita la creació d'un ecosistema d'integritat pública, on totes aquestes eines ens permeten gestionar els riscos, minimitzant-ne l'impacte i la probabilitat que es materialitzin, i si s'acaben materialitzant, minimitzant les conseqüències i els danys ocasionats.

Per acabar amb aquest apartat, cal mencionar el context normatiu en què s'estructura l'ètica i els valors públics, els quals conformen el concepte d'integritat institucional. Existeix un antecedent internacional al respecte: l'informe *Standards in Public Life*, conegut també com a Informe *Nolan*, el qual proposa unes Normes de conducta de la vida pública i posa de manifesta quin és el punt de partida d'una nova estratègia basada en la ètica pública com a mecanisme de control de corrupció a les Administracions públiques[16].

Així, la Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública, i també la Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, en sintonia amb les polítiques de lluita contra la corrupció impulsades per la Unió Europea, declaren els principis de bon govern que han d'assegurar que els interessos públics s'assoleixen amb objectivitat, neutralitat i imparcialitat, propugnant a més la llei catalana que és necessari que els principis siguin desenvolupats per mitjà de codis ètics i de bona conducta per als alts càrrecs de la Generalitat de Catalunya i de les Administracions locals, entre altres mesures per enfortir aquest compliment dels principis ètics.

Per tant, les administracions públiques i per extensió els ens locals, en consonància amb els objectius de desenvolupament sostenible i les recomanacions europees per a la lluita contra la corrupció, i tenint en compte el marc normatiu actual, han d'integrar en l'organització pública de què es tracti un clar compromís amb els valors i la ètica pública i una rigorosa exigència als servidors públics, és a dir, autoritats, electes, directius i empleats públics, d'un estricte compliment normatiu, no només per complir amb el principi de legalitat en la tramitació de procediments administratius, sinó a través de conductes d'integritat, d'honestedat i de vocació de servei públic, en consonància amb el dret fonamental de la ciutadania a la bona administració.

Finalment, cal recordar que el text refós de l'Estatut bàsic de l'empleat públic, aprovat pel Reial decret legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, preveu en el seu articulat el codi de conducta dels empleats públics a través de l'establiment d'una sèrie de deures relacionats amb els principis ètics i de conducta[17].

3. Sistemes de control públic: control intern i control extern de la gestió i l'activitat administrativa

La definició de control porta aparellada la idea de supervisió i implica l'acció de comparar un succés amb una norma. Els processos de control de legalitat i de fiscalització de l'activitat administrativa es duen a terme per òrgans interns de la pròpia institució pública, però també per òrgans de control extern amb competències diverses de supervisió de l'activitat jurídica i econòmica de les Administracions públiques.

El sistema de control intern que s'articula a les Administracions públiques es desenvolupa a les institucions locals a través dels funcionaris amb habilitació de caràcter nacional i es coneix com a control intern. Són funcions públiques necessàries a totes les Corporacions locals reservades a aquest personal[18]: la secretaria, comprensiva de la fe pública i l'assessorament legal preceptiu, i la intervenció-tresoreria, comprensiva del control i la fiscalització interna de la gestió econòmica-financera i pressupostària, i la comptabilitat, així com la tresoreria i recaptació de fons públics.

Pel que fa als controls externs, les tendències internacionals[19] aposten per sistemes de prevenció aplicats a l'Administració pública, i també per a l'ús conjunt i coordinat de totes les institucions que, des del rigor, la professionalitat i la independència d'aquests òrgans externs, puguin aportar solucions en el terreny de la prevenció i lluita contra la corrupció, el frau i l'abús, jugant un paper important en relació al dret a la bona administració recollit a la Carta Europea de Drets Fonamentals.

Aquests òrgans a Espanya són els jurisdiccionals en tot els àmbits del Dret, les diferents Fiscalies territorials i especials, la Sindicatura de Comptes i el *Tribunal de Cuentas*, l'Oficina Antifrau de Catalunya, i els defensors del poble estatal, autonòmic i locals, entre d'altres.

Aquests sistemes de control, però, tant interns com externes, de la gestió de l'activitat administrativa avaluen el compliment del principi de legalitat, entre d'altres, en tots els processos i procediments administratius, però no examinen el comportament dels servidors públics en termes d'ètica i valors públics.

4. El sistema o marc d'integritat institucional

El marc d'integritat institucional es configura, com s'ha dit, en un conjunt d'eines i mecanismes que possibiliten fomentar el desenvolupament i millora contínua d'un ecosistema d'integritat dins una institució pública per prevenir la mala administració, combinant mecanismes que serveixen al principi de legalitat amb els que regeixen la conducta dels empleats públics basada en la ètica i els valors públics.

Es tractaria, per tant, de fomentar la cultura del compliment normatiu com a eix fonamental de la raó de ser d'una Administració pública, amb l'objectiu de mantenir viu un ecosistema d'integritat basat en la ètica i els valors públics, i amb la finalitat de garantir i reforçar les diferents eines disponibles a les normes administratives de procediment administratiu, transparència i bon govern, contractació pública, i control intern, entre d'altres, la missió de les quals és vetllar pel compliment i la subjecció de l'activitat administrativa a la llei i al Dret.

Com s'ha dit, el concepte de marc d'integritat institucional no el trobarem referit a cap norma del nostre ordenament jurídic, però a continuació es donaran els elements claus per poder-lo dissenyar.

Un marc o sistema d'integritat institucional parteix de la premissa que els riscos de mala administració existeixen i que cal gestionar-los perquè no es materialitzin. I si es materialitzen, cal gestionar també el seu impacte dins les organitzacions públiques.

Com apunta JIMENEZ[20], la finalitat d'aquests sistemes o marcs d'integritat no és altra que la d'evitar riscos de males pràctiques i de mala administració i la d'enfortir el clima ètic de les estructures organitzatives.

Hi ha diversos elements que configuren i integren un marc d'integritat institucional i la seva implementació dependrà de les possibilitats de cadascuna de les Administracions públiques. És a dir, no és un sistema tancat, sinó que es proposa un sistema viu de millora contínua que mantingui aquest ecosistema d'integritat que es pretén en el sí de les organitzacions públiques.

Un marc d'integritat institucional amb tres eixos clars:

- Una cultura organitzativa basada en la ètica i els valors públics.
- Un sistema de prevenció dels riscos de mala administració i de contingència davant la materialització de riscos.
- La millora de les competències dels empleats públics a través de la formació contínua basada en els canvis normatius i la transformació que actualment està afectant de forma profunda a les Administracions públiques.

Doncs bé, per assolir aquestes fites o eixos hi ha diferents eines i mecanismes que es poden implementar a les organitzacions públiques i que serviran a les finalitats de fomentar comportaments íntegres i ètics per part dels



a. Transparència i retiment de comptes. Registre de grups d'interès

La rendició de comptes^[21] d'una institució pública és el conjunt de mecanismes que permeten explicar justificadament els seus objectius i resultats, responen a les necessitats i als interessos que li han atorgat legitimitat i s'han vist concernits per les seves actuacions.

La transparència i rendició de comptes ha de permetre, en tot cas, que la ciutadania pugui fer una valoració d'aquells objectius i els seus resultats, a partir d'informació clara i intel·ligible.

No pretén, aquest treball, aprofundir en aquesta coneguda matèria, però interessa destacar que totes les obligacions en el camp de la transparència i el retiment de comptes, així com a la regulació del Registre de grups d'interès, formen part del foment del bon govern i de la bona administració i per tant es poden encabir perfectament en el Marc d'integritat institucional.

servidors públics i l'assoliment dels principis de legalitat, eficàcia i eficiència, entre d'altres. Per a la implantació d'aquests mecanismes a través de portals de transparència es pot acudir a la Guia de transparència i rendició de comptes en l'Administració local^[22].

b. Els codis ètics i de bon govern: principis i conductes ètiques

Els codis ètics i de bon govern poden constituir un veritable eix vertebrador del marc d'integritat institucional, atès que el seu àmbit subjectiu va més enllà del que s'estableix a la legalitat vigent en matèria de transparència. Aquest àmbit subjectiu compren els representants polítics electes, el personal directiu municipal i les persones titulars de contractes d'alta direcció en els organismes autònoms i les empreses municipals dependents, així com als càrrecs institucionals i els membres dels consells d'administració de les empreses municipals i dels consells rectors dels organismes autònoms, i a més pot comportar estendre'l al conjunt d'empleats públics de la institució de què es tracti i dels seus òrgans dependents.

Cal que aquests codis ètics i de bon govern apostin per un model integral i un veritable sistema d'integritat institucional de govern local, el qual garanteixi a la ciutadania la satisfacció del seu dret fonamental a una bona administració i una millora de la qualitat democràtica institucional.

Una proposta de valors que informi l'actuació de totes les persones servidores públiques que formen part de la institució pública de què es tracti i dels seus instruments instrumentals, són: la integritat, que comprèn els principis d'honestedat, imparcialitat, objectivitat, transparència i respecte al marc legal; l'excel·lència; l'alineament entre política i gestió; el lideratge; el respecte; i, l'actuació diligent en el compliment de les funcions públiques i el foment de la qualitat en la prestació dels serveis públics.

c. La comissió o comissionat d'ètica pública

Per vetllar pel compliment dels codis ètics i de bon govern, el Marc d'integritat institucional ha de preveure una figura la figura de la *comissió o comissionat d'Ètica Pública*.

Aquest comissionat o comissió d'ètica pública ha de tenir com a missió vetllar pel compliment del codi ètic i de bon govern, i per això ha de desenvolupar diferents funcions sobre les quals n'haurà de donar compte anualment al Ple de la corporació i a la ciutadania per mitjà d'una Memòria d'actuacions.

Les diferents experiències existents apunten a que la figura idònia per al desenvolupament d'aquesta funció es desenvolupi per la persona que ostenti el càrrec defensor o defensora local, o, alternativament, per una comissió formada per diferents persones que pugui avaluar les conductes exigides pel codi ètic i de bon govern.

d. La bústia d'alertes

És cabdal la creació d'un canal de comunicació i d'alerta i d'un procediment de gestió d'alertes per tal que les persones que ho considerin oportú, ciutadania o servidors públics, puguin alertar de les conductes que podrien comprometre la integritat de la institució pública, posant èmfasi en la necessitat de mantenir l'anonimat de les persones alertadores.

L'eina ha de permetre posar en coneixement de la institució les conductes desenvolupades en el sí de la mateixa que siguin susceptibles de ser contràries als principis ètics i de conducta contingut al codi ètic i de bon govern, però també altres accions contràries a les normes jurídiques, tot garantint l'anonimat i confidencialitat, si així ho prefereix la persona alertadora.

Per tant, l'objectiu de l'eina és afavorir el coneixement de possibles situacions d'irregularitat a l'organització que, d'una altra manera, podrien quedar silenciades per la manca d'anonimat o confidencialitat per protegir a la persona alertadora.

Aquesta eina també ha de servir per millorar i clarificar, si escau, el marc d'integritat institucional i, en concret, el codi ètic i de bon govern.

La regulació i organització d'aquesta bústia o canal d'alertes, en tot cas, ha de respectar i donar compliment a la Directiva 2019/1937, relativa a la protecció de les persones que informen sobre infraccions del Dret de la Unió.

e. L'oficina de compliment normatiu i de Bona administració

Existeix cada cop un major consens al voltant de la necessitat, encara que no és obligatori, de que les organitzacions públiques desenvolupin un sistema de gestió de l'acompliment, fonamentalment des de la perspectiva de la prevenció de la corrupció i de les males praxis administratives, atès que sembla clar que qualsevol incompliment normatiu dins d'una administració pot ser constitutiu d'un acte de mala administració i pot comportar incórrer en responsabilitats administratives o penals.

És per això, que es considera oportú proposar la designació d'un àmbit específic responsable del compliment normatiu i la bona administració, assignant les funcions que es detallaran a continuació a un servei o unitat organitzativa per raó de la seva especialitat, amb l'assignació corresponent de recursos humans i tècnics suficients per dur a terme aquestes funcions.

De les funcions de l'oficina de compliment normatiu i la bona administració se'n destaquen les següents pel seu impacte en l'organització municipal:

- Identificar les obligacions a les quals està subjecta l'entitat. Això inclou el compliment de les normes de dret positiu i les normes de *Soft Law* com pot ser el codi ètic, protocols d'actuació, codis de bones pràctiques, entre d'altres.
- Conèixer els processos, els procediments i l'organització de l'Ajuntament per tal de poder integrar el seu desenvolupament amb el marc d'obligacions assenyalat anteriorment.
- Proposar les mesures formatives i informatives en matèria de compliment normatiu, així com donar suport a l'organització per resoldre dubtes i consultes al respecte.
- Identificar i atendre els riscos derivats de les relacions amb empreses proveïdores i contractistes.
- Vetllar pel compliment de les polítiques de compliment a les quals estigui subjecte l'Ajuntament.
- Donar suport al Comissionat d'Ètica pública en la divulgació del Codi ètic i en la vigilància del seu

compliment.

- Contribuir en la descripció de les obligacions de compliment que siguin inherents a cada àmbit de gestió de l'Ajuntament.
- Implementar les mesures i els control que li permetin conèixer oportunament els riscos i incidències:
- Implementar i mantenir un sistema de denúncies i queixes.
- Establir mecanismes de suport directe a les persones empleades que tinguin dubtes sobre si una conducta o no representa un risc, abans d'executar-la.
- Elaborar indicadors d'acompliment de mesures i d'efectivitat del sistema.
- Monitoritzar el funcionament del sistema de prevenció de riscos de compliment i prendre les mesures preventives i correctives que garanteixin la seva eficàcia i assegurar la seva revisió en els intervals planificats.
- Assessorar a l'organització en matèria de compliment.

f. Plans d'anàlisis de riscos: prevenció i contingència

D'acord amb la definició que ofereix l'Oficina Antifrau de Catalunya, el risc és la possibilitat de dany, lesió, pèrdua, responsabilitat o altres efectes negatius causat per vulnerabilitats internes o externes de l'organització.

El nivell de risc a la integritat pública es proposa que es mesuri a través d'una matriu de riscos o matriu probabilitat-impacte[23]. Aquesta matriu és una eina d'anàlisi quantitativa de riscos que permet establir prioritats en quant als possibles riscos, tant de la probabilitat que aquests ocorrin, com de les repercussions que podrien tenir en el cas que es materialitzessin, identificant de forma clara aquells riscos sobre els quals s'hagi de prestar major atenció i establint mesures de prevenció per tal que els riscos prioritzats no s'arribin a materialitzar.

En aquest sentit, els plans de prevenció de riscos segueixen aquesta metodologia de l'anàlisi de riscos. Això vol dir que per a una institució pública determinada, primer de tot cal conèixer les dimensions sobre la seva estructura i organització. Només així es poden conèixer els riscos als quals s'enfronta aquella institució, per tal d'avaluar-los de forma detallada i planificant-ne les accions o activitats preventives que permetran reduir la possibilitat que es produeixin i evitant així el corresponent impacte negatiu respecte aquella institució.

Per tant, un cop identificats els riscos, s'afronta el seu anàlisi i avaluació. Això comporta determinar i estudiar la probabilitat i l'impacte de què determinat risc es materialitzi en aquella institució. Pel que fa a la probabilitat, per aproximar-se a una valoració encertada es proposa fer ús de les fonts d'informació de què es disposa, bàsicament expedients judicials que afectin a l'organització, investigacions i queixes tramitades en relació a l'activitat que s'avalua, i també analitzant la jurisprudència general existent sobre la matèria. D'altra banda caldrà tenir en compte les fortaleeses de l'organització, en allò referent organització i processos administratius de tramitació i control intern. I en quan a l'impacte, s'avaluarà l'efecte que es produeix en la reputació de la institució, en el funcionament dels serveis públics, sobre els interessos de la ciutadania, i òbviament l'efecte sobre l'erari públic. La valoració d'impacte i probabilitat ens informen dels riscos classificats des de molt greus a lleus, sent els molt greus o greus els que cal treballar prioritàriament amb mesures correctores per reduir el risc a un marge residual que és aquell que no podem evitar de cap manera.

Les activitats preventives es componen d'un seguit de mesures correctores que ajuden a la institució a reduir la materialització dels riscos i minimitzar el seu impacte, sobretot d'aquells que s'han prioritzat com a molt greus o

greus. Mesures correctores com pot ser la formació contínua en àmbits concrets com són els conflictes d'interès i els riscos penals, entre d'altres, ajuden a minimitzar els riscos detectats i reduir-ne la gravetat.

Sobre la metodologia per a la identificació i avaluació de riscos també es poden fer servir les diferents propostes existents que giren entorn a la metodologia de les Normes ISO 27001[24] i UNE 19601[25].

Pel que fa a la planificació contingent, això és l'apartat corresponent a les línies bàsiques i essencials per detectar i reaccionar davant la possibilitat que es materialitzi un risc malgrat les mesures preventives dutes a terme.

Es tracta, per una banda, de la detecció d'una materialització d'un risc abans que es produeixi, i, per altra, d'una planificació operativa per controlar una situació d'emergència per minimitzar-ne les conseqüències negatives.

Un altre objectiu de la planificació contingent es la dissuasió de possibles contingències i la constatació de la tolerància zero de la institució en quant a les conductes reprovables de qualsevol dels seus membres o de persones que hi col·laboren.

Per a la detecció de riscos materialitzats es proposen eines i mecanismes que permeten a la institució tenir coneixement de possibles fets que posen en perill la integritat i a la institució i als seus membres. Per a aquesta funció es proposa potenciar la bústia d'alertes i altres canals de denúncia atès que la funció alertadora és clau per a la lluita contra la corrupció i la mala administració[26].

Per al tractament de riscos materialitzats, es proposa definir a mode de protocol el conjunt d'accions que han de dur-se a terme durant la investigació corresponent amb l'objectiu de recuperar l'estat en què es trobaven les coses abans de produir-se el risc. També es proposa la definició de processos organitzatius alternatius per garantir el bon funcionament i la continuïtat dels serveis públics davant de qualsevol eventualitat.

En aquest punt, s'haurà de distingir entre les contingències ocasionades per una autoritat pública, les que ocasionen els empleats públics, i les provocades per particulars que realitzen serveis públics per encàrrec de l'Administració pública, i en cada cas aplicar els procediments disciplinaris, administratius i penals, corresponents en funció de la gravetat del risc materialitzat.

g. Plans d'anàlisis de riscos: especial referència als Plans de mesures antifrau de l'Ordre HFP 1030/2021, de 29 de setembre

Per acabar, interessa destacar que és el Pla de mesures antifrau previst a l'Ordre HFP/1030/2021, de 29 de setembre, per la qual es configura el sistema de gestió del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència.

Aquesta ordre en concret configura i desenvolupa un Sistema de Gestió orientat a definir, planificar, executar, seguir i controlar els projectes i subprojectes en els quals es descomponen les mesures (reformes/inversions) previstes en els components del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència.

Concretament, estableix que el Pla de Recuperació Transformació i Resiliència, d'ara endavant PRTR, es configura com un instrument promogut a nivell de la Unió Europea orientat a mitigar els impactes de la Pandèmia COVID-19, així com a transformar la societat, amb els objectius de modernitzar el teixit productiu, impulsar la «descarbonització» i el respecte al medi ambient, fomentar la digitalització, i la millora de les estructures i recursos destinats a la recerca i formació, aconseguint en última instància una major capacitat de la societat per a superar

problemes com la Pandèmia, conforme al marc establert en el Reglament (UE) 2021/241 del Parlament Europeu i del Consell, de 12 de febrer de 2021, pel qual s'estableix el Mecanisme de Recuperació i Resiliència.

Es configuren com a actuacions obligatòries per als òrgans gestors dels ajuts públics, l'avaluació de risc de frau, l'emplenament de la Declaració d'Absència de Conflicte d'Interessos (DACI) i la disponibilitat d'un procediment per a abordar conflictes d'interessos.

L'annex II.B.5 de l'Orde Ministerial HFP/1030/2021 recull un qüestionari d'autoavaluació relativa a l'estàndard mínim a complir en matèria conflictes d'interès, prevenció del frau i corrupció. I l'annex III.C de l'Orde Ministerial HFP/1030/2021 estableix una orientació sobre mesures de prevenció, detecció i correcció del frau, corrupció i conflicte d'interessos, en el qual es fa referència a les possibles mesures a adoptar per a garantir una apropiada



protecció dels interessos financers de la Unió en l'execució d'actuacions finançades o a finançar pel MRR.

Així mateix es configuren com a actuacions obligatòries per als òrgans gestors, l'avaluació de risc de frau a través de l'emplenament de la Declaració d'Absència de Conflicte d'Interessos (DACI) i la disponibilitat d'un procediment per a abordar conflictes d'interessos.

Pel que fa a mesures correctores que cal incloure als plans antifrau, l'ordre aporta un text d'autoavaluació i avaluació de riscos que serveix per analitzar diversos aspectes crítics per a assegurar el millor compliment dels requeriments establerts per la normativa comunitària. Es configura sobre la base d'una sèrie de preguntes relativament senzilles, però amb gran transcendència quant a l'exigència que comporta cada terme.

L'objectiu és graduar, amb la major senzillesa possible, el nivell d'adequació de l'estructura orgànica i dels procediments disponibles a les necessitats, induint una reflexió sobre els aspectes que, a priori, serien determinants per a abordar amb solvència els requeriments del PRTR.

El procediment d'autoavaluació es tanca amb la quantificació del risc, a partir de les respostes als qüestionaris que es plantegen, sintetitzant l'anàlisi en un valor únic. L'objectiu és aconseguir el nivell de «risc baix».

En el cas que no s'aconsegueixi, la institució de què es tracti ha d'adoptar les mesures de seguretat orientades a millorar els requeriments analitzats per tal de minimitzar el risc residual.

Com es pot veure, aquest és un mètode més senzill per avaluar riscos, diferent al plantejat en termes generals a través de la matriu de riscos, però que serveix també per a l'avaluació dels riscos als quals s'enfronta una institució.

h. La transformació de la cultura organitzativa basada en ètica i valors públics

És obvi que tots els canvis que ens proposen les recents novetats legislatives tenen com a denominador comú la transformació de l'Administració pública en general. Transformació que es presenta com a necessària, imperativa i immediata.

La capacitat en l'àmbit de l'ocupació en general, i per extensió també de l'ocupació pública, es refereix entre d'altres a les competències professionals. Aquestes són el resultat del desenvolupament de les actituds, les aptituds o habilitats i els coneixements.

Aquesta transformació es proposa que tingui com a missió incidir en les actituds i aptituds dels treballadors públics de la institució de què es tracti, portant a terme el disseny de les iniciatives, així com el seu desenvolupament i implementació, que procurin la transformació cultural de l'organització basada en ètica pública i valors públics.

Els objectius per assolir aquesta missió es proposa siguin els que es descriuen a continuació:

a. Crear un ecosistema d'integritat i honestetat. La recuperació de la confiança de la ciutadania en les institucions públiques es basa en el ple exercici del dret fonamental a la bona administració i per a això s'haurà de construir un sistema d'integritat i honestetat dels servidors públics que permeti la identificació de conductes ètiques reprovables, així com el seu tractament i gestió, a través de les activitats de prevenció i detecció de riscos, i de garantia dels controls, i de l'aplicació de mesures sancionadores arribat el cas.

Una administració accessible i transparent en la seva gestió per a la rendició de comptes, col·laborativa, participativa i promotora de la implicació de la ciutadania en el co-disseny i co-creació dels serveis públics, i orientada al bon govern i garantista amb l'ètica pública.

b. Millorar la comunicació als treballadors públics. La metodologia per a la implementació de qualsevol tipus de projecte requereix un procés de caràcter gradual i amable a través de diferents estratègies de comunicació. Unes estratègies que tenen com a finalitat la seducció de les persones a través d'una comunicació diferent i impactant, situant als treballadors en el procés de transformació de manera constant, reduint el nivell d'incertesa i d'inseguretat que genera la manca d'informació o la informació tardana, i convertint la percepció de la cultura del canvi com una amenaça a una percepció d'aprenentatge i aventura.

c. Millorar el grau de pertinença organitzacional dels treballadors públics. Millorar el nivell de motivació i pertinença dels treballadors públics a través de la seva participació i integració en els processos de presa de decisions, millora el seu compromís i identificació amb els valors i la missió de l'organització per a la consecució dels seus objectius i per prestigiar la institució pública. Indispensable fer-ho mitjançant la capacitat personal i professional, i a través de canals adequats de formació, informació i motivació, per neutralitzar i eliminar les inseguretats pròpies de la resistència al canvi.

Mencionar en aquest apartat les estratègies i les eines emprades per l'equip transversal de transformació cultural ETIVA[27] de l'Ajuntament de Mollet del Vallès. Aquestes estratègies es basen en l'ús de la metodologia de la innovació aplicada a les organitzacions públiques. Així a través d'un procés d'obertura de la mirada s'observen les diferents estratègies utilitzades en el *management* privat per a la seva aplicació a l'organització municipal.

En aquest context es posen en marxa diferents activitats per al foment dels valors de l'ètica pública entre els servidors públics i la generació de debat en dilemes ètics a través de la xarxa social Yammer per facilitar i fomentar la comunicació interna. Entre aquestes activitats cal destacar el *12 mesos 12 valors*, on es plantegen activitats mensuals per a la promoció dels valors públics.



i. Formació i millora de competències

La formació de servidors públics ha de permetre el reforç de les competències i habilitats en àmbits com la presa de decisions ètiques i la resolució dels dilemes ètics presents en els conflictes d'interès que es puguin presentar al llarg de la vida professional dels servidors públics, tractant de reforçar les habilitats que permetin identificar els biaixos cognitius que influeixen a les diferents conductes professionals.

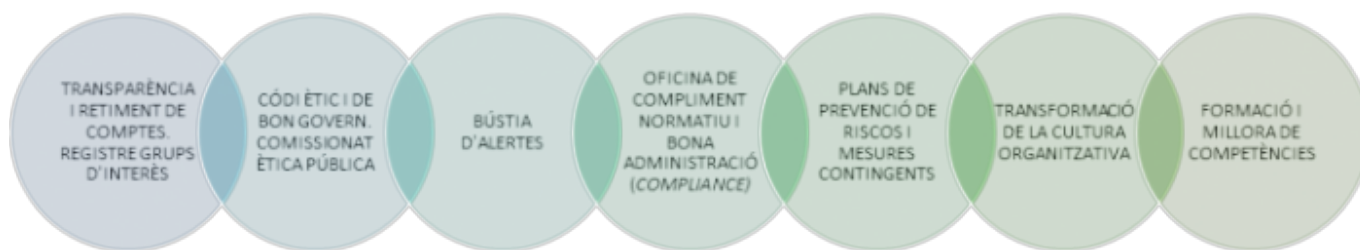
També és cabdal introduir programes de formació contínua per al conjunt d'empleats públics d'una institució pública sobre les noves formes de treball, digitalització, govern de dades, protecció de dades, procediment administratiu, interoperabilitat, reducció de càrregues administratives, transparència, i millora de qualitat normativa, entre d'altres, per tal de minimitzar els riscos de mala administració consistents en retard en la tramitació i manca de motivació que vulnereu seriosament el dret fonamental de la ciutadania a la bona administració.

5. Recomanacions

Si bé és cert que no tenim a sobre la taula cap norma estatal o autonòmica que ens obligui a construir el sistema o marc d'integritat institucional a les Administracions públiques, tenim diverses normes que podem anomenar "antifrau" que ens donen arguments per implementar aquest sistema. Són lleis "antifrau": la llei de contractes del sector públic, el reglament de control intern de les entitats locals, la llei orgànica de protecció de dades personals i garantia de drets digitals, i ara l'Ordre que regula els plans antifrau en el marc del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència.

Aprofitant aquest context normatiu propi, a més de les contínues referències als informes i recomanacions de la Comissió Europea i de la ONU, i sobretot de l'assoliment de l'ODS 16. Justícia i Pau, en la meta de prevenció de la corrupció, es pot proposar la implementació d'aquest sistema d'integritat institucional.

De ben segur que la majoria de tècnics i tècniques que llegiu aquest document identifiquen diferents elements que conformen aquest sistema i que podem trobar en aquest esquema.



Doncs es tracta de recollir-los en un pla d'integritat, que és el que comprendrà totes les eines que teniu implementades i que preveieu implementar en el futur, a curt i a llarg termini. I per començar a preveure aquestes eines que es volen implementar es pot seguir també l'esquema que proposa l'ordre ministerial de 29 de setembre de 2021, que preveu els plans antifrau, però no només perquè optem o ens donin fons europeus per gestionar, sinó perquè de veritat creiem que aquesta forma de prevenció de riscos es pot estendre a totes els àmbits de l'Administració pública.

És a dir, ens conformem amb que el plans antifrau siguin només per a contractacions públiques amb fons europeus?, o ho estenem a tota l'activitat contractual de l'Administració pública de què es tracti?. Apliquem la declaració responsable d'inexistència de conflicte d'interès a les contractacions públiques amb fons europeus?, o ho estenem també a la resta de contractacions? I als tribunals de selecció? I a les comissions de valoració de convocatòries de subvencions?

Així es construeix el sistema d'integritat institucional, implementant i estenent les eines a totes les activitats públiques.

En quant a una metodologia més profunda d'anàlisi de riscos probabilitat-impacte us animo a conèixer la metodologia. Us puc assegurar que a més de senzilla ens obre la mirada a riscos que ni imaginem que tenim a la nostra organització i que molts cops es donen per manca de recursos i de processos de coordinació i resolució de procediments administratius.

Per acabar, penseu sempre que un sistema d'integritat institucional ens protegeix perquè esdevé una garantia per a nosaltres com a servidors públics en la nostra activitat diària.

6. Bibliografia

- AJUNTAMENT DE MOLLET DEL VALLÈS. "Marc d'integritat municipal de l'Ajuntament de Mollet del Vallès". Disponible a: <https://transparencia.molletvalles.cat/marc-dintegritat-institucional/transparencia/cat/18> [4]
- AYALA DE LA TORRE, J.M. (2016). Compliance. Madrid, Francis Lefebvre
- BAENA GARCÍA, L. (2015). "La prevenció institucional de la corrupció. Estratègies de gestió", en VILLORIA, M. (dir.) i FORCADELL, X. (coord.) BON GOVERN, TRANSPARÈNCIA I INTEGRITAT INSTITUCIONAL AL GOVERN LOCAL
- (2018) "Document de treball 01. Presentació del projecte" en CALVO POZO, A. (coord.) Projecte Riscos per a la integritat en la contractació pública, Oficina Antifrau de Catalunya. Disponible a: https://www.antifrau.cat/sites/default/files/Documents/Recursos/DT01_riscos-integritat-contractacio-publica-presentacio-projecte.pdf [5]
- (2018) "Document de treball 02. L'objecte de la prevenció. Els riscos d'irregularitats, frau i corrupció: com i perquè gestionar-los", en CALVO POZO, A. (coord.) Projecte Riscos per a la integritat en la contractació pública, Oficina Antifrau de Catalunya. Disponible a: https://www.antifrau.cat/sites/default/files/Documents/Recursos/DT02_riscos-integritat-contractacio-publica-objecte-prevencio.pdf [6]
- BALLVÉ JEREZ, M.B. (2019). "Compliance en el urbanismo municipal. Una aproximación práctica", en CAPDEFERRO VILLAGRASA, O. (coord.) COMPLIANCE URBANÍSTICO. FUNDAMENTOS TEÓRICOS, ESTUDIO DE CASOS Y DESARROLLO DE HERRAMIENTAS ANTICORRUPCIÓN, Aranzadi
- (2020). "Compliance aplicado al urbanismo municipal", en C. CAMPOS ACUÑA (dir.) Guía Práctica de compliance en el sector público. Wolters Kluwer, pp. 263-293
- BONATTI BONET, F. (2017). Sistema de gestión de Compliance. Normas ISO y UNE 19601. Memento Experto. Francis Lefebvre
- CALATAYUD (dirs.) (2014). Public Compliance, Prevención de la corrupción en Administraciones Públicas y Partidos políticos. Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, pp. 17-42.
- CAPDEFERRO VILLAGRASA, O. (2016). El Derecho Administrativo y la prevención de la corrupción urbanística. Madrid, Marcial Pons Ediciones
- ENSEÑAT DE CARLOS, S. (2016). Manual del compliance officer. Guía práctica para los responsables de Compliance de habla hispana. Madrid, Editorial Aranzadi

- GÓMEZ SÁNCHEZ, V. (2020). "Compliance aplicado a la gestión de recursos humanos", en C. CAMPOS ACUÑA (dir.) Guía Práctica de compliance en el sector público. Wolters Kluwer, pp. 233-261
- JIMÉNEZ ASENSIO, R. (2016). "Marcos de integridad institucional y códigos de conducta: encuadre conceptual y algunas buenas prácticas", Cemical
- MOSCOSO DEL PRADO MUÑOZ, J. (2017). Compliance. Guía práctica de identificación, análisis y evaluación de Riesgos. Madrid, Editorial Aranzadi
- OFICINA ANTIFRAU DE CATALUNYA (2019). "Protecció dels alertadors". Disponible a: <https://www.antifrau.cat/ca/prevencio/arees-d-estudi/proteccio-dels-alertadors.html> [7]
- OFICINA ANTIFRAU DE CATALUNYA (2019). "Guia per a la integritat en la contractació pública". Disponible a: <https://guies.antifrau.cat/ca/guia-integritat-contractacio-publica> [8]
- OFICINA ANTIFRAU DE CATALUNYA (2019). "Guia per enfortir el sistema d'integritat institucional". Disponible a: <https://www.antifrau.cat/ca/prevencio/integritat-institucional.html> [9]
- OFICINA ANTIFRAU DE CATALUNYA (2019). "Elaborar un codi de conducta. Orientacions per a Institucions Públiques". Disponible a: https://www.antifrau.cat/sites/default/files/elaborar-codi-conducta_orientacions-institucions-publicues_eines-integricat-06.pdf [10]
- OFICINA ANTIFRAU DE CATALUNYA (2019). "Identificar i gestionars els riscos de corrupció. Orientacions per a directius públics". Disponible a: https://www.antifrau.cat/sites/default/files/identificgar-gestionar-riscos-corrupcio_orientacions-directius-publics_eines-integricat-01.pdf [11]
- ASSOCIACIÓ CATALANA DE MUNICIPIS (2021). "Guia per a la implantació de plans d'integritat als ens locals". Disponible a: <https://www.acm.cat/fundacions/fundacio-la-transparencia-i-el-bon-govern-local/projectes/plans-integritat> [12]

Notes

[1] [Three principal problems \(cis.es\)](#) [13]

[2] [Transparencia Internacional España – Índice de Percepción de la Corrupción \(IPC\)](#) [14]

[3] La puntuació va de zero punts (corrupció elevada) a 100 punts (transparència elevada)



[4] [NP-IPC-2020-TI-ESPANA.pdf \(transparencia.org.es\)](#) [15]

[5] [Gutiérrez Pérez, E. Corrupción pública: concepto y mediciones. Hacia el Public compliance como herramienta de prevención de riesgos penales](#) [16]

[6] Robert Klitgaard. Catedràtic Claremont Graduate University. Espert estudiós de la corrupció. https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Klitgaard [17] i <https://globalanticorruptionblog.com/2014/05/27/klitgaards-misleading-corruption-formula/> [18]

[7] <https://www.europarl.europa.eu/spain/barcelona/resource/static/files/Publicacions/cartadretsfonamentals.pdf> [19]

[8] <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/> [20]

[9] https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2018/07/informe_cumplim_ods_onu-spain-resumen_ejecutivo.pdf [21]

[10] Les persones alertadores són una peça clau en la lluita contra el frau i la corrupció i la Directiva per a la protecció de les persones que informen sobre infraccions del Dret de la Unió (DOCE 26-11-2019) representa una gran fita per garantir-ne una protecció efectiva i equilibrada. <https://www.antifrau.cat/ca/prevencio/arees-d-estudi/proteccio-dels-alertadors.html> [7]

[11] Ordre HFP 1030/2021, de 29 de setembre, per la qual es configura el sistema de gestió del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència

[12] Llei orgànica 5/2010, de 22 de juny, de reforma del Codi Penal

[13] Llei orgànica 1/2015, de 30 de maig, per la qual es modifica el Codi Penal

[14] Article 31 *quinquies* Codi Penal

[15] Article 121 Codi Penal

[16] *Committee of Standards in Public Life, First Report of the Committee on Standards in Public Life*. Chairman Lord Nolan, 2015.

[17] Articles 52 a 54

[18] Reial Decret 128/2018, de 16 de març, de règim jurídic dels funcionaris amb habilitació de caràcter nacional

[19] <http://asocex.es/apuntes-sobre-el-papel-del-control-externo-en-el-ambito-del-derecho-a-una-buena-administracion> [22]

[20] Jiménez Asensio, R. (2017). Marcos de integridad institucional y códigos de conducta: encuadre conceptual y algunas buenas prácticas. INAP. <http://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1506999> [23]

[21] http://www.gencat.cat/governacio/pub/sum/qdem/guiesbreus_6.pdf [24]

[22] http://www.gencat.cat/governacio/pub/sum/qdem/guiesbreus_6.pdf [24]

[23] Metodologia d'anàlisi PHA o Process Hazards Analysis

[24] ISO/IEC 27001 es tracta d'un estàndard per a la seguretat de la informació.

[25] UNE 2007:19601 es tracta d'un sistema de gestió de compliance penal.

[26] Les persones alertadores són una peça clau en la lluita contra el frau i la corrupció i la Directiva per a la protecció de les persones que informen sobre infraccions del Dret de la Unió (DOCE 26-11-2019) representa una gran fita per garantir-ne una protecció efectiva i



equilibrada. <https://www.antifrau.cat/ca/prevencio/arees-d-estudi/proteccio-dels-alertadors.html> [7]

[27] Altres activitats d'ETIVA de l'Ajuntament de Mollet del Vallès es poden consultar al blog <https://agora.molletvalles.cat/> [25]

[Sobre l'autora](#) [2]

Categories: Articles

Etiquetes: #IntegritatInstitucional

- [26]

URL d'origen: <https://governobert.diba.cat/documents/construccio-d-sistema-d-integritat-publica>

Enllaços:

- [1] <https://governobert.diba.cat/>
- [2] <https://governobert.diba.cat/members/bballve>
- [3] <https://governobert.diba.cat/documents/construccio-d-sistema-d-integritat-publica>
- [4] <https://transparencia.molletvalles.cat/marc-dintegritat-institucional/transparencia/cat/18>
- [5] https://www.antifrau.cat/sites/default/files/Documents/Recursos/DT01_riscos-integritat-contractacio-publica-presentacio-projepte.pdf
- [6] https://www.antifrau.cat/sites/default/files/Documents/Recursos/DT02_riscos-integritat-contractacio-publica-objecte-prevencio.pdf
- [7] <https://www.antifrau.cat/ca/prevencio/arees-d-estudi/proteccio-dels-alertadors.html>
- [8] <https://guies.antifrau.cat/ca/guia-integritat-contractacio-publica>
- [9] <https://www.antifrau.cat/ca/prevencio/integritat-institucional.html>
- [10] https://www.antifrau.cat/sites/default/files/elaborar-codi-conducta_orientacions-institucions-publicues_eines-integricat-06.pdf
- [11] https://www.antifrau.cat/sites/default/files/identificqar-gestionar-riscos-corrupcio_orientacions-directius-publics_eines-integricat-01.pdf
- [12] <https://www.acm.cat/fundacions/fundacio-la-transparencia-i-el-bon-govern-local/projectes/plans-integritat>
- [13] http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Indicadores/documentos_html/TresProblemas.html
- [14] <https://transparencia.org.es/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion/>
- [15] <https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2021/01/NP-IPC-2020-TI-ESPANA.pdf>
- [16] https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33992018000100104
- [17] https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Klitgaard
- [18] <https://globalanticorruptionblog.com/2014/05/27/klitgaards-misleading-corruption-formula/>
- [19] <https://www.europarl.europa.eu/spain/barcelona/resource/static/files/Publicacions/cartadretsfonamentals.pdf>
- [20] <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>
- [21] https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2018/07/informe_cumplim_ods_onu-spain-resumen_ejecutivo.pdf
- [22] <http://asocex.es/apuntes-sobre-el-papel-del-control-externo-en-el-ambito-del-derecho-a-una-buena-administracion>
- [23] <http://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1506999>
- [24] http://www.gencat.cat/governacio/pub/sum/qdem/guiesbreus_6.pdf
- [25] <https://agora.molletvalles.cat/>
- [26] <https://governobert.diba.cat/node/1112>