



Riesgos a la integridad y responsabilidades en la toma de decisiones en el sector público.

Pilar Moreno García

Técnica de formación - Agencia Valenciana Antifraude

27 de febrero de 2025

Recomendaciones temáticas de la AVAF

- La **ejecución de los contratos** en clave de integridad pública.
- **Riesgos** contrarios a la integridad en la **función pública**.
- **Riesgos** contrarios a la integridad en materia de **contratación pública**.
- **Riesgos** contrarios a la integridad pública en el sector público instrumental valenciano.
- **Riesgos comunes/ sectoriales en los procesos de toma de decisiones y algunos mecanismos de prevención.**
- **Reflexiones sobre conflictos de interés**
- La **planificación**
- Sobre el **enriquecimiento injusto**
- **Guía - Plan de integridad pública**
- **FAQ: Preguntas más frecuentes sobre PMA**
- **Guía Ley 2/2023:** Principales obligaciones y recursos
- **Manual AVAF.** El ejercicio del cargo público con integridad.



2. Un “must”, la **prevención**.



AGENCIA VALENCIANA ANTIFRAUDE

Catálogo

**Catálogo de riesgos
comunes en los procesos de
toma de decisiones y
algunos mecanismos de
prevención**



AGENCIA VALENCIANA ANTIFRAUDE
AGENCIA DE PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA



¿Qué **riesgos /banderas rojas** a la **integridad** cree que existen en la **toma de decisiones** en su organización?

Ve a www.menti.com y
Utiliza el código **7868 4296**

[Resultados](#)

Riesgos generales en la toma de decisiones



AGENCIA VALENCIANA ANTIFRAUDE

Riesgo por inadecuada gestión del conflicto de interés.

Riesgo por obsolescencia legal y tecnológica:
Desconocer el marco normativo aplicable

Riesgo por confusión de funciones de los cargos de confianza con las reservadas al funcionariado

Riesgo por ocultación de información relevante para la toma de decisiones

Riesgos derivados de la falta de transparencia o de transparencia cosmética

Riesgos derivados de falta de planificación.

Riesgos por posible litigiosidad o de responsabilidad patrimonial

Riesgo por obsolescencia legal y tecnológica: Desconocer el marco normativo aplicable.

Mecanismos de prevención

Formación y actualización de servidores públicos

Planificación (Plan anual normativo, escucha ciudadana)

Tomar conciencia del marco legal de las políticas y acciones.

Detección de normas obsoletas

Evita desviación de poder y vías de hecho; reduce reclamaciones de responsabilidad patrimonial.

Adecuación de los recursos (humanos y materiales) a la nueva era digital.

Adaptación del catálogo de procesos y servicios a la nueva normativa

Publicación con datos abiertos, e interoperables.



Riesgo por confusión de funciones de los cargos de confianza con las reservadas al funcionariado

Riesgo de no respetar límites al número de nombramientos en función de la población

Riesgo de no asignar las funciones a través de la plantilla municipal

Riesgo de participación en emisión de informes exp. adm. en lugar de técnicos municipales.

Riesgo de injerencia en departamentos municipales.

Riesgo de no controlar la información privilegiada a la que acceden y su uso posterior a su cese.

Riesgos de modificaciones retributivas discrecionales



Algunos mecanismos de prevención

El número y retribuciones del personal eventual solo podrán modificarse con motivo de la aprobación anual del presupuesto

Publicar periódicamente en boletines y web municipal la información requerida por la normativa de transparencia.

Asignación de las funciones de confianza o asesoramiento especial a través de la plantilla municipal; NO son funciones directivas.

Declaraciones Responsables sobre eventuales conflictos de intereses; compromiso de no divulgar la información privilegiada a la que acceda tras su cese y previsión de consecuencias.

Regulación y Control de difusión de información municipal en redes sociales o medios de comunicación.



Riesgo por ocultación de información relevante para la toma de decisiones

Las “urgencias de la cotidianidad”; riesgo de sistematizar, por ejemplo, juntas de gobierno con más puntos extraordinarios que ordinarios

Riesgo de no hacer traspaso de carteras e informes/reuniones informativas de contingencias al final del mandato.

Riesgo de que los miembros cesantes tomen decisiones importantes durante el periodo de “administración ordinaria” finalizado su mandato.



Algunos mecanismos de prevención

Efectiva implementación de sistemas TIC de Administración electrónica con auditorías regulares que permitan la trazabilidad en el acceso y manejo de información de los expedientes administrativos

Garantías de integridad y conservación de la documentación

Sometimiento a decisión de órganos colegiados únicamente expedientes completos de su competencia

Inclusión en el código ético, acciones formativas y asesoramiento de las consecuencias de ocultar o distraer información pública

Cumplimiento de las obligaciones de publicidad activa de la normativa de Transparencia

Regular en ROM la info a facilitar al finalizar el mandato a la nueva Corporación: el traspaso de carteras e información real sobre contingencias y asuntos más significativos

Regular en ROM la prohibición de que los miembros cesantes tomen ni que decisiones importantes durante el periodo de administración ordinaria al finalizar su mandato (ni aprobar asuntos que requieran una mayoría cualificada comprometan las cesiones de los entrantes).



Riesgos derivados de la falta de transparencia o de transparencia cosmética

Riesgo de impedir control democrático al no rendir cuentas del modo en el que lideran y ejecutan misión servicio público

Riesgo de ocultación de información necesaria a órganos de control interno y externo

Riesgo de desinformación de gobierno/oposición en la toma de decisiones.

Riesgo de descoordinación entre entidades públicas con objetivos similares.

Riesgos de ocultación de situaciones de conflicto de interés

Riesgo de publicar “por cumplir” sin rigor.

Riesgo de desaprovechar sinergias con la ciudadanía en detrimento del interés general.



Algunos mecanismos de prevención

Transparencia como uno de los principales instrumentos que la normativa pone a disposición para integridad institucional.

Transparencia en las decisiones y gestión; permeables con las líneas estratégicas (eficacia y eficiencia)

Interactuar en redes sociales integrando las capacidades sociales del sector privado y la Sociedad civil en la cogestión de la institución

Hacer visibles a la ciudadanía las buenas prácticas o logros de la organización.

Servir de ejemplo: publicar las agendas, conclusiones de debates relevantes o catálogos de procedimientos y servicios que presten.

En el legítimo debate político, hacer que prevalezca la institución por encima de todo interés.



Riesgos derivados de falta de planificación.

Riesgo de que lo urgente impida abordar lo importante para su misión de servicio público.

Riesgo de entrada en la toma de decisiones a intereses particulares que empañen el interés general.

Riesgo de impedir rendir cuentas públicas del grado de cumplimiento de los objetivos.

Riesgo de despilfarro de dinero público por no gestionar el gasto en función de los recursos necesarios.

Riesgo por la ausencia de planes o indebida ejecución, que impide priorizar y evaluar.

Riesgo de elevada litigiosidad y resp. patrimonial por verse abocados a la reacción y cumplimiento tardío de normas.

Riesgos asociados a la falta de inteligencia institucional que provoca la incapacidad de anticipación

Riesgo de mermar la capacidad de control efectivo (interno y externo), con sendos incumplimientos legales.

Algunos mecanismos de prevención

Actuar solo tras barajar las alternativas, costes y efectos: planificar como principio de buen gobierno y buena administración.

Elaborar su propio diagnóstico.

Planificar las principales áreas de práctica, permitiendo alinear su política con la gestión.

Considerar los riesgos contrarios a la integridad a la hora de planificar.

Definir objetivos claros, midan su grado de cumplimiento y rindan públicamente cuentas a la ciudadanía.

Desplegar procesos de mejora continua.

Integrar las políticas públicas coordinando la planificación de todas las áreas de práctica de la organización: presupuesto municipal; plan anual de contratación; plan estratégico de subvenciones; plan anual normativo; planificación urbanística; planificación de sus RR.HH.

Planificar alineados con la Agenda 2030 UE y los ODS



Riesgos por posible litigiosidad o de responsabilidad patrimonial

Riesgo de omitirlos en el diagnóstico previo a la planificación de políticas y acciones.

Riesgo de no prever una dotación económica como fondo de contingencia

Riesgo de no analizar las causas que la motivan y tomar medidas (formación, rectificación, de procesos y procedimientos)

Riesgo de control insuficiente.

Riesgo de desconsideración a medio – largo plazo.

Hipoteca reputacional.



Algunos mecanismos de prevención

Información y formación.

Ejecución de los fallos judiciales y su consideración al planificar sus políticas y presupuestos.

Consideración en su diagnóstico previo como indicadores de posibles riesgos de corrupción.

Consideración en sus mecanismos de seguimiento y mejora de planes, actuaciones y procesos.



¿Qué tipo de **riesgo** cree que hay que **tener más en cuenta** en su administración?

Ve a www.menti.com y
Utiliza el código **6230 5982**

[Resultados](#)



Catálogo de riesgos sectoriales en los procesos de toma de decisiones y algunos mecanismos de prevención



Riesgos sectoriales en la toma de decisiones





Riesgos en materia de SUBVENCIONES

Procedimiento de concesión

	Riesgo de concesión de subvenciones sin el soporte de un plan estratégico de subvenciones
	Riesgo de restricción del acceso a las ayudas acotando su finalidad u objeto (limitando la concurrencia)
	Riesgo de abuso de concesión directa por interés público o social, fuera de los límites legales
	Riesgo de elevada permisividad al modificar las condiciones de resolución de concesión



Riesgos en materia de SUBVENCIONES

Incorrecta gestión del gasto en subvenciones

	Riesgo de elevados porcentajes de subcontratación, que puede desvirtuar la idoneidad de los beneficiarios de las ayudas
--	---

	Riesgos de abusos en la fijación de sueldos excesivos con motivo de la financiación con fondos públicos de las ayudas
--	---

	Riesgo de subvencionar porcentajes muy elevados de los proyectos, sin la exigencia de un mínimo esfuerzo a los beneficiarios mediante aportaciones de recursos propios
--	--

	Riesgo de financiación estructural de distintas organizaciones sin una definición de las actuaciones a desarrollar y de los objetivos a conseguir
--	---

Riesgos en materia de SUBVENCIONES

Insuficiente o Inadecuada justificación y control del gasto

	Riesgo de insuficiencia de las memorias justificativas del gasto subvencionado
	Riesgo de ausencia de verificaciones sobre la concurrencia de ayudas en un mismo beneficiario
	Riesgos de sobrefinanciación de la actividad por encima de los costes reales
	Riesgo de mantenimiento de las ayudas reiteradas en sucesivos ejercicios sin cumplimiento y/o acreditación de los objetivos, finalidad, utilidad o impacto de las actuaciones financiadas
	Riesgo aceptar como justificados gastos no subvencionables
	Riesgo de no justificación en caso de concesión de pagos anticipados
	Riesgo de no requerir reintegro en caso de insuficiente o falta de justificación de las subvenciones en caso de pagos anticipados



Riesgos en materia de SUBVENCIONES

Subvenciones recibidas

	Riesgo de no solicitar retención de crédito adecuado y suficiente en caso de que la subvención requiera parte de financiación de la actividad con fondos propios
--	--

	Riesgo de no realizar una correcta justificación de la subvención frente a la administración concedente, lo que puede conllevar a una minoración o reintegro de esta, con la pérdida de la oportuna financiación
--	--

Mecanismos de prevención - Subvenciones

Aprobar un Plan Estratégico de Subvenciones justificando los fallos del mercado que pretenda corregir; la vinculación al presupuesto; identificación de sectores a que se dirige y fuentes de financiación; Plan de actuaciones concretas a subvencionar y líneas básicas a incluir en las bases reguladoras; asignando roles y responsabilidades para poder controlar la justificación y cumplimiento de la actividad
Publicar en BDNS
Prever sistemas de comprobación material de la inversión
Especial atención a la simultaneidad de ayudas; y a la justificación de los fondos europeos
Compromiso de no conceder subvenciones que no estén en el plan
Transparencia
Canal de denuncias de posibles irregularidades
Formación a los gestores de las subvenciones, a efectos de la correcta justificación
Ejercicio por la intervención, del control financiero sobre entidades colaboradoras y beneficiarios de subvenciones y ayudas concedidas
Formación a las entidades beneficiarias de subvenciones
Registro de subvenciones solicitadas y recibidas
Control de los plazos de justificación, a efectos de realización de gasto y de realización de la justificación
Solicitud de retención de crédito en caso de que parte de la financiación sea mediante fondos propios
En la justificación, el reconocimiento de las obligaciones debe ser informado por la intervención



Riesgos en materia de FUNCIÓN PÚBLICA

Selección de personal

	Riesgo de incumplimiento de los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad en el acceso al empleo público
--	---

	Riesgo de inadecuación del perfil técnico al ejercicio de las funciones
--	---

Planificación de los recursos humanos

	Riesgo de ausencia de planificación y de ordenación del personal
--	--

	Riesgo de falta de homogeneidad de la información contenida en la RPT, registro de personal y demás instrumentos de ordenación del personal con los que cuente la entidad
--	---

	No separación de funciones entre las competencias de gestión y las de control
--	---



Riesgos en materia de FUNCIÓN PÚBLICA

Formación y evaluación del desempeño

	Riesgo de ausencia de un plan de formación y actualización continua del personal
--	--

	Riesgo de capacitación deficiente desempeño de sus funciones
--	--

	Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño
--	--

Retribuciones

	Riesgo de incrementos retributivos no previstos en las leyes de presupuestos
--	--

	Riesgo de abono injustificado de conceptos retributivos por no estar previstos en la normativa de aplicación o por no concurrir las circunstancias exigidas para su pago
--	--

	Riesgo de abono de complementos de productividad de cuantía fija y devengo periódico
--	--



Riesgos en materia de FUNCIÓN PÚBLICA

Incompatibilidades y conflictos de intereses

Riesgo de que el interés particular de un servidor público pueda interferir en el ejercicio adecuado de su juicio profesional

Actividades privadas posteriores

Riesgo de utilización o transmisión de información privilegiada obtenida por razón del cargo público que se ocupó.

Mecanismos de prevención en FUNCIÓN PÚBLICA

Apoyarse en los/as funcionarios/as de las entidades locales o funcionariado con habilitación de carácter nacional, porque el principal valor de sus informes reside en la objetividad e imparcialidad

Hacer valer tales principios en los procesos selectivos de acceso al empleo público; garantías en las bases reguladoras y plena transparencia; garantizarán servidores públicos sin injerencias privadas externas; ej; funciones de autoridad o participación en ejercicio de potestades públicas o salvaguarda de intereses generales

El personal de elección o designación política no podrán formar parte de los Tribunales de selección, pero deben velar por la integridad de sus miembros, y su especialización; tampoco formarán parte el personal eventual, funcionarios interinos ni personal laboral no fijo

RPT con funciones adecuadas a cada puesto y no a las personas que los ocupan

Respeto de los principios de igualdad, mérito y capacidad en temarios sobre integridad y ética públicas

Mecanismos de prevención en FUNCIÓN PÚBLICA

Considerar el encaje de perfiles tecnológicos; estamos ante un cambio de época que así lo exige

Planificación del relevo generacional

Tomar conciencia y planificar actuaciones sobre laborales indefinidos no fijos; especial atención a la remunicipalización de servicios

Planes de Formación y Actualización continua

Códigos éticos y Comités de Seguimiento de los mismos

Regular reglamentos de productividad que impidan su percepción genérica, reiterada y continuada

Impedir influencias personales al conceder gratificaciones extraordinarias

Adecuación a los límites legales del número y funciones del personal eventual y de las retribuciones de los cargos electos



¿Qué **riesgos sectoriales** a la **integridad** cree que más existen en la **toma de decisiones** en su organización?

Ve a www.menti.com y
Utiliza el código **7953 8787**

[Resultados](#)



AGENCIA VALENCIANA ANTIFRAUDE

Muchas gracias por su atención

formacion@antifraucv.es



Calle Navellos, 14 3ª. 46003 València
+34 962787450 - www.antifraucv.es