



## Reglamentar el fenómeno de las puertas giratorias

En los últimos años, el sector público ha establecido una relación cada vez más estrecha con el sector privado. Las asociaciones entre sectores, las constantes presiones para fomentar la privatización, el papel creciente del *lobby* o cabildeo y el recurso a las contrataciones públicas han llevado a que el gobierno tenga un contacto cada vez más cercano con las empresas.

En el caso de *lobby* a nivel del gobierno federal, los gastos de estas prácticas en los Estados Unidos se han más que duplicado en los últimos 10 años, rondando los 3.500 millones de dólares en 2009. Este aumento ha contribuido a que los “lobistas” –los miembros de grupos de presión- sumen adeptos: en la actualidad, en EE. UU. son más de 13.700 personas.<sup>1</sup> En Bruselas, el número de “lobistas” es aún mayor: 15.000 personas trabajan para las cerca de 2.500 organizaciones que llevan a cabo actividades de *lobby* con el objetivo de influenciar la elaboración de políticas en la Unión Europea.<sup>2</sup>

La interacción creciente entre empresas y gobiernos también ha dado lugar a mayores oportunidades de corrupción. El aumento de los conflictos de intereses y la aparición de “puertas giratorias” entre el gobierno y el sector privado demuestran que la línea que separa los dos ámbitos es cada vez más delgada.

### Índice

1. ¿En qué consiste el fenómeno de las puertas giratorias?
2. ¿Cuáles son los riesgos de corrupción?
3. ¿Qué soluciones hay?

## 1. ¿En qué consiste el fenómeno de las “puertas giratorias”?

El concepto de “puertas giratorias” se refiere al movimiento de profesionales que pasan de trabajar en el sector público al sector privado y viceversa,<sup>3</sup> aprovechándose, por ejemplo, de la experiencia y contactos adquiridos durante su cargo público para ponerlo al servicio de su nuevo empleador. Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), más del 75 por ciento de los nuevos contratados para cubrir cargos sénior en el gobierno del Reino Unido provienen de ámbitos ajenos a la administración pública y, transcurrido un período de cuatro o cinco años, intentan regresar al sector privado o al ámbito de las organizaciones sin fines de lucro.<sup>4</sup> Algunos sectores particularmente proclives al fenómeno de las “puertas giratorias” son los de salud, la agricultura, las finanzas, la energía y la defensa.

La “puerta giratoria”<sup>5</sup> puede moverse en los dos sentidos:

*Del sector público al sector privado (el empleo en la empresa privada inmediatamente después de haber trabajado en la administración pública)*<sup>6</sup>: en este caso, los funcionarios públicos (ya sean elegidos o nombrados) y los empleados de la administración pública pasan a ocupar cargos muy bien remunerados en el sector privado, donde pueden aplicar la experiencia y los contactos adquiridos durante el período en que trabajaron para el gobierno a fin de beneficiar, injustamente, a sus nuevos empleadores. Por ejemplo, existe una tendencia en muchas capitales del mundo a que ex legisladores y funcionarios del poder ejecutivo pasen a trabajar como “lobistas” a sueldo, utilizando sus contactos anteriores a favor de los intereses de sus clientes corporativos. Algunos funcionarios públicos llegan incluso a favorecer a determinadas compañías o sectores durante el ejercicio de su cargo, con la esperanza de conseguir un empleo en el mundo empresarial una vez que dejen el gobierno.

*Del sector privado al sector público (el empleo público inmediatamente antes de ingresar en la administración pública)*<sup>7</sup>: el nombramiento de ejecutivos de empresas para ocupar cargos públicos y puestos claves en el gobierno abre la posibilidad de que la elaboración de políticas y la aplicación de las normas se inclinen hacia el sector empresarial para darle ventajas. Otro riesgo es el de los “lobistas” que dejan de trabajar en consultorías, grupos de expertos o asociaciones profesionales para asumir cargos públicos como asesores o como responsables políticos.

Para aumentar la transparencia en la elaboración de políticas y proteger los intereses públicos, muchos países están comenzando a establecer o a afianzar sus marcos legales para regular mejor el fenómeno de las “puertas giratorias”. El objetivo no es cerrar completamente estas puertas, dado que el traspaso de profesionales capacitados y con experiencia de un sector a otro permite innovar y aportar diferentes perspectivas tanto al gobierno como a las empresas. Lo que buscan no obstante la mayoría de las reglamentaciones, es prevenir el abuso por parte de ambos sectores (“bandos”) para aprovechar, de manera injusta y no ética, las redes de contactos y los conocimientos privilegiados que han obtenido por trabajar en uno u otro ámbito.

## 2. ¿Cuáles son los riesgos de corrupción?

La principal preocupación con respecto al fenómeno de las “puertas giratorias” es de qué manera compromete la integridad y la imparcialidad de la función pública. El traspaso entre sectores no necesariamente debe desalentarse; lo que se debe hacer es controlarlo, tanto para manejar las transiciones laborales inmediatas como para asegurar que no surjan sesgos en la toma de decisiones públicas. De lo contrario, las políticas pueden resultar distorsionadas como consecuencia de las “puertas giratorias” de dos maneras:

- Existe un riesgo muy concreto de que ministros u otros funcionarios públicos otorguen ventajas injustas o indebidas a un sector, una industria o compañía determinadas, a cambio de obtener contratos o empleos lucrativos después de abandonar la administración pública. Por ejemplo, los funcionarios públicos podrían negociar o anticipar futuros trabajos en el sector privado mientras aún se encuentran ejerciendo un cargo público.
- La utilización de información privilegiada conseguida a través de un empleo en el gobierno, incluidos los contactos personales y profesionales, puede ser puesta en servicio de la industria o una empresa concreta de cara negociaciones políticas, contrataciones públicas y otras interacciones con entidades del sector público.

Cuando existe una influencia indebida a favor de determinados intereses, el resultado es que las decisiones en el ámbito político pueden no ser tomadas en función del interés general, o incluso ser perjudiciales para este.

Asimismo, la percepción de favoritismo hacia determinados intereses por parte del gobierno puede producir desconfianza y afectar la reputación de un país. Los ciudadanos pierden confianza en el gobierno si existen sospechas de parcialidad, especialmente cuando se trata de los políticos, los partidos políticos y los empleados públicos.<sup>8</sup> Las percepciones de injusticia también pueden perjudicar la economía de un país al desalentar a las empresas de presentarse a licitaciones de contratos públicos, invertir en el país o participar en programas respaldados por el gobierno.

### *Empleo en el sector privado previo al ingreso en la administración pública*

El paso del sector privado al sector público, también denominado “puertas giratorias inversas” causa igualmente preocupaciones por su posible influencia negativa en las decisiones de políticas. En su primer día en el cargo, esas preocupaciones llevaron al presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, a dictar un decreto ejecutivo en el que se prohibía a todos los empleados del gobierno tomar parte en cuestiones directamente relacionadas con sus antiguos empleadores o clientes durante un período de dos años a partir de la fecha de su nombramiento<sup>9</sup>.

En Estados Unidos, uno de los casos más conocidos de empleo privado antes de ingresar en la administración pública tuvo lugar en la década de los noventa e implicó al gigante agrícola Monsanto Corporation. En 1992, la Administración de Drogas y Alimentos (Food and Drug Administration, FDA) de los Estados Unidos encomendó a un ex abogado de Monsanto que redactara su política sobre biotecnología agrícola, política que luego se utilizaría como base para las reglamentaciones internacionales. El abogado se incorporó a la FDA para redactar la ley y a los pocos años se desvinculó de la institución, convirtiéndose más tarde en vicepresidente de Monsanto<sup>10</sup>.

**Vínculos entre el gobierno, las empresas y los “lobistas”**

Las investigaciones llevadas a cabo en los EE. UU. muestran que, de los 3.000 “lobistas” en materia de reforma financiera registrados, más del 50 por ciento ha pasado por las “puertas giratorias” de Washington.<sup>15</sup> En el sector del petróleo y gas, 3 de cada 4 “lobistas” de la industria estadounidense han trabajado anteriormente en el Congreso o en el Poder Ejecutivo.<sup>16</sup>

Una situación similar se observa en distintos países, particularmente en el caso del sector financiero. Un informe sobre 30 países de la OCDE llegó a la conclusión de que, durante la crisis financiera, muchos “lobistas” atravesaron las “puertas giratorias” en uno y otro sentido, y conectaron el mundo del cabildeo con el gobierno.<sup>17</sup>

Esta integración entre gobierno y empresas puede resultar positiva en tanto que permite un mayor conocimiento de cada sector. El peligro, no obstante, radica en la posibilidad de que el empleo y los contactos anteriores de una persona sean usados indebidamente para obtener ventajas personales a costa del interés público.

*Empleo en el sector privado después de haber trabajado en la administración pública*

Muchos países tienen prohibiciones y restricciones para prevenir potenciales conflictos de intereses en relación con personas que hayan pasado al sector privado después de haberse desempeñado en la administración pública, una situación que suele denominarse “cambiar de bando”.<sup>11</sup> Sin embargo, la mayoría de los países aún carece de reglamentaciones adecuadas. Un estudio sobre normas y estándares para funcionarios públicos de países e instituciones de la Unión Europea<sup>12</sup> determinó que la mitad de los problemas de conflictos de intereses no estaban reglamentados y, más importante aún, puso de manifiesto que el fenómeno de las “puertas giratorias” era el que menos lo estaba.

El problema de trabajar en el sector privado directamente en las mismas cuestiones que anteriormente fueran incumbencias de esa persona en el sector público existe en todos los países. En la India, el ex presidente de la Comisión de Valores y Bolsa comenzó a desempeñarse para las compañías a las que solía reglamentar después de haberse “retirado” de la administración pública.<sup>13</sup> En Sudáfrica, el ex director ejecutivo de la Junta de Juegos de Azar de Gauteng dejó su cargo para convertirse en director de una empresa privada de juegos de azar, a la cual anteriormente supervisaba.<sup>14</sup> En Sudáfrica, son muy comunes los casos de funcionarios públicos que ingresan en el sector privado ya que la ley no establece ningún período de abstención -entendido como un período obligatorio de empleo no relacionado con el cargo público que debería cumplirse al dejar este-.

Existe un elemento nuevo, que no ha sido plenamente cubierto por la legislación actual sobre “puertas giratorias”, y que consiste en la tendencia a que los funcionarios públicos -ya sean elegidos o nombrados- dejen sus cargos en el gobierno para trabajar como “lobistas”, pasando a diseñar políticas públicas pero a favor de intereses privados. El fácil acceso a funcionarios del gobierno que pueden tener estas personas, gracias a haber trabajado en el mismo ámbito, es sumamente valorado por los grupos de “lobistas”. Los estudios indican que los “lobistas” que anteriormente han trabajado para senadores de los EE. UU. sufren una caída inmediata de ingresos del 21 por ciento, en promedio, cuando el correspondiente senador abandona su cargo. En el caso de los “lobistas” con experiencia de trabajo anterior para diputados de los EE. UU., la caída en sus ingresos es, en promedio, del 15 por ciento (si su ex empleador era un miembro de alto rango del Congreso o un miembro de una comisión legislativa importante).<sup>18</sup> Así pues, el uso de contactos profesionales anteriores representa un riesgo de corrupción si se abusa de estas relaciones, y da lugar a ventajas injustas y asimetrías en el proceso de elaboración de las políticas públicas (ver cuadro lateral en la página anterior).

**3. ¿Qué soluciones hay?**

Los países deberían procurar establecer y hacer cumplir reglamentaciones que reduzcan las oportunidades de que surjan conflictos de intereses, incluyendo medidas que obliguen a proporcionar información sobre los activos e intereses personales. Los países también deberían evaluar la posibilidad de establecer un período de “abstención” obligatorio a fin de contrarrestar el fenómeno de las “puertas giratorias”.

Al mismo tiempo, tendría que existir un equilibrio entre la reglamentación de conflictos de intereses y la preservación de la movilidad entre los diferentes sectores. Las personas tienen derecho a la libertad económica; la legislación debe respetarla e incentivar un mercado laboral local dinámico. Por otra parte, las leyes para controlar el fenómeno de las “puertas giratorias” han de tener en cuenta el contexto y el país. Cada país debe tener en cuenta cuáles son los canales a través de los cuales el fenómeno de las “puertas giratorias” se produce con mayor frecuencia, y cuáles son las barreras (p. ej. económicas, sociales, raciales y/o étnicas) que pueden haber restringido anteriormente el movimiento entre sectores. En el caso de Sudáfrica, los años de discriminación racial hicieron que muchas personas que actualmente están en el gobierno nunca tuvieran la oportunidad de trabajar en el sector privado. Ahora, el desafío consiste en alentar esa oportunidad y, a la vez, establecer reglas apropiadas.

Los gobiernos también deberían afianzar y exigir el cumplimiento del marco regulatorio actual para establecer fronteras adecuadas entre los intereses de los sectores público y privado. La reglamentación del fenómeno de las “puertas giratorias” debe incluir medidas para evitar que los funcionarios públicos utilicen indebidamente información específica obtenida mientras ejercían cargos públicos. El ejercicio de la autoridad por parte de funcionarios públicos también debe ser monitoreado para garantizar que no sea influenciado por ventajas personales y/o expectativas de empleo futuro. Estas y otras medidas reglamentarias ayudarían a recuperar la confianza pública y volver a instaurar la integridad y la imparcialidad en los cargos públicos.

La mayoría de los países regulan a través de leyes las cuestiones que surgen con posterioridad al empleo en la administración pública. Es preciso fomentar un uso más generalizado de los códigos como medidas complementarias, tal y como ha ocurrido en Canadá y conforme lo requiere la OCDE.<sup>21</sup> Los códigos ayudan a complementar las leyes estableciendo un estándar claro respecto de las medidas y conductas esperadas. Canadá adoptó una Ley de Conflictos de Intereses (Conflict of Interest Act),<sup>22</sup> que establece normas generales para evitarlos e incluye pautas relativas a lo que deben hacer los funcionarios al concluir un empleo público. Además, el gobierno canadiense ha establecido códigos de conducta para sus empleados actuales y para el momento en que dejen de trabajar en el sector público (ver cuadro lateral).<sup>23</sup>

Es importante que la reglamentación sobre “puertas giratorias” se extienda más allá de las cuestiones relativas al período post-empleo de un cargo público para cubrir también aquellas relativas al período pre-empleo antes de ingresar en la administración pública. Esto es, deberían existir normas y procedimientos para desvincularse de determinados intereses -tales como la tenencia de acciones o la ocupación de cargos en órganos directivos- al incorporarse a la administración pública. También deberían existir medidas de abstención obligatoria respecto de cuestiones que involucren directamente a antiguos empleadores y clientes por un período definido a partir de la asunción del cargo público.

### **Alcance**

Habitualmente, las reglamentaciones sobre “puertas giratorias” suelen enfocarse en los responsables de la toma de decisiones, como ministros y miembros del Poder Legislativo, y también asesores políticos, altos cargos públicos, directores ejecutivos y gerentes de empresas del Estado. Los estudios demuestran que,

### **Códigos de conducta para los funcionarios públicos de Canadá**

De acuerdo con el Código de Pautas Posteriores al Empleo para Funcionarios Públicos de 1994,<sup>19</sup> los ministros canadienses no pueden transmitir información que no se encuentre disponible para el público en general a ninguna entidad no gubernamental o corporativa durante un período de cinco años a partir de la fecha en que abandonen sus cargos. Las sanciones por violaciones del código puede ser multas, indemnizaciones por daños, o la cancelación o reducción de la jubilación pagada por el gobierno.

Los empleados públicos canadienses que ocupan cargos ejecutivos tienen prohibido, durante un año a partir de la finalización de su mandato, aceptar nombramientos en entidades con las que hubieran tenido una relación oficial importante, ya sea personalmente o a través de sus subordinados. También tienen prohibido, durante ese año, brindar asesoramiento a sus clientes utilizando información privilegiada.

### **Mantener el control sobre el fenómeno de las “puertas giratorias” en los EE. UU.**

La Oficina de Ética Departamental de los EE. UU. (US Departmental Ethics Office)<sup>20</sup> ha establecido restricciones sobre el empleo después de haber trabajado en la administración pública. Existen diferentes prohibiciones fijadas por la ley sobre ex empleados del gobierno, que generalmente evitan que estos empleados “cambien de bando” después de abandonar la administración pública.

Además, los Estados también pueden implementar reglamentaciones sobre el fenómeno de las “puertas giratorias”. Por ejemplo, 31 Estados de EE. UU. fijan un período que debe transcurrir antes de que un ex legislador pueda representar a clientes ante el Poder Legislativo, o establecen una prohibición de por vida respecto del uso de información confidencial para beneficio de los clientes.

**Período de abstención para aspirantes a “lobistas” en Australia**

El Código de Conducta sobre Lobby de Australia, que data del año 2008, establece prohibiciones con respecto a las actividades de lobby que pueden desarrollar los ex funcionarios públicos. Los ejecutivos de alto rango y sus equivalentes tienen un período de abstención de un año durante el cual tienen prohibido ejercer presiones sobre representantes del gobierno respecto de cualquier cuestión en la cual hayan trabajado con carácter oficial como funcionarios públicos en los últimos 12 meses de empleo.

Asimismo, los ex ministros y secretarios parlamentarios no pueden participar en actividades de lobby durante un período de 18 meses desde que abandonan el cargo, y los antiguos colaboradores de los ministerios no pueden participar en actividades de lobby durante un año a partir de su alejamiento del sector público.

cuanto mayor es el prestigio y más alto el rango jerárquico de un funcionario público, más probabilidades existen de que las empresas y organizaciones busquen a esta persona como contacto en el gobierno.<sup>24</sup> Los países que cuentan con una política efectiva sobre conflictos de intereses suelen tener diferentes sistemas para reglamentar distintas categorías de funcionarios públicos (autoridades públicas, instituciones gubernamentales, parlamentos, bancos centrales y agencias de auditoría). Las mismas clasificaciones diferenciadas se aplicarían a las reglamentaciones sobre “puertas giratorias”.

**Períodos de abstención**

La respuesta más común para abordar los conflictos que se suscitan con posterioridad al empleo en el sector público es utilizar normas que establezcan períodos de abstención. Estas medidas determinan un período durante el cual quienes han ocupado cargos públicos o han sido funcionarios de alto rango tienen prohibido asumir tareas en el sector privado relacionadas con sus anteriores deberes de reglamentación o representación (ver cuadro lateral).

En los últimos tiempos, los países también han adoptado normas similares respecto de los empleados que se incorporan al sector público desde el ámbito privado. El tipo y la duración de las restricciones impuestas sobre las actividades debe ser proporcional a la amenaza que implica el rol de cada persona como funcionario público.

Algunos países como Irlanda y Polonia han optado por una política de abstención de un año, mientras que el Reino Unido, Japón y los Países Bajos han fijado dos años.<sup>25</sup> En respuesta al debate generado por varios Comisarios de la Unión Europea que pasaron a trabajar en el sector privado en puestos muy bien remunerados, TI recomienda establecer un período de abstención de al menos dos años para mitigar el riesgo de posibles conflictos de intereses.<sup>26</sup> No obstante, en las áreas en las que no se puede prever la duración de la amenaza (p. ej., el uso de información privilegiada), imponer un límite de tiempo mínimo no constituye la mejor opción. Las restricciones deberían considerar todo el tiempo en que el tema continúe vigente, y hasta que al asunto finalice o se dé a conocer al público.

**Mecanismos de supervisión y aplicación**

Tal como ocurre con todos los marcos regulatorios, la exigibilidad de cumplimiento sigue siendo un importante desafío en la cuestión de las “puertas giratorias”. Los conflictos de intereses que se plantean en torno a este tema resultan difíciles de resolver, incluso cuando los países ya disponen de legislación al respecto. Por ejemplo, los fracasos en la aplicación de reglamentaciones de los EE. UU. han dado lugar a pedidos de reformas radicales en las políticas, como por ejemplo, extender el período de abstención a todo el período federal y ampliar el alcance de las actividades prohibidas.

Una dificultad clave en relación con la aplicación es de qué modo un gobierno puede monitorear de manera efectiva los movimientos de antiguos funcionarios públicos. La Comisión de Servicio Público de Sudáfrica sugirió que esta cuestión siga siendo una incumbencia del sector privado y que se maneje con criterios ex-ante. Por ello ha recomendado que en los contratos entre el gobierno y las empresas se incluyan cláusulas para evitar legalmente que las compañías puedan reclutar en el futuro a los funcionarios públicos con quienes trabajan.

En el Reino Unido, los ex ministros deben solicitar la opinión de un Comité Asesor sobre Nombramientos Empresariales (Advisory Committee on Business Appointments) sobre cualquier cargo que deseen asumir en el plazo de los dos años siguientes a su abandono de la función pública.<sup>27</sup> El Comité analiza los detalles del nombramiento, los contactos que el ex ministro tuvo con su futuro empleador (o con sus competidores) y en qué medida el ex ministro puede estar recibiendo una recompensa por favores hechos en el pasado. En Francia y en Irlanda existen organismos similares que deben ser consultados por ex empleados públicos que deseen emplearse en el sector privado (hasta tres años después de su desvinculación del cargo público en el caso de Francia, y hasta un año después en el caso de Irlanda).

En el caso de la Unión Europea, la Comisión Europea y el Banco Europeo de Inversiones han establecido comités *ad hoc*, que deben ser consultados sobre las cuestiones relativas al empleo después de ejercer una función pública. De conformidad con el Código de Conducta para los Comisarios, quienes deseen “desarrollar una actividad durante el año siguiente tras haber dejado un cargo público, deben informar oportunamente a la Comisión”. El Comité de Ética constituido para este fin analiza si el nuevo cargo es acorde al “deber de actuar con integridad y discreción respecto de la aceptación de determinados nombramientos o beneficios, después de haber concluido el cargo público”.<sup>30</sup> No obstante, se han planteado numerosas críticas que señalan que estas disposiciones son demasiado vagas y no previenen de manera efectiva los conflictos de intereses, sobre todo porque el Código de Conducta no impone ninguna sanción en caso de incumplimiento.

Todas estas medidas —desde la definición de quiénes son las personas concernidas por las leyes y la duración de los períodos de abstención, hasta la creación de organismos de supervisión y el uso de mecanismos para exigir el cumplimiento— aspiran a alcanzar el delicado equilibrio entre intereses personales y públicos. El objetivo, en definitiva, no es detener el movimiento de las “puertas giratorias”, sino reglamentarlo de manera efectiva. 

#### **Brasil tiene un rol destacado en cuestiones de empleo después del trabajo en la administración pública**

En Brasil, una serie de escándalos relacionados con el traspaso de funcionarios públicos al sector privado,<sup>28</sup> motivó que el país estableciera un marco legal<sup>29</sup> y un código de conducta para los funcionarios de gobierno de alto rango del Poder Ejecutivo.

El código establece limitaciones a las actividades profesionales que se desarrollen después de haber ocupado un cargo público. Se impone un período de abstención de cuatro meses, y se encomienda a la Comisión de Ética Pública (CEP) que analice si el nuevo nombramiento de un ex empleado público presenta un conflicto de intereses.

A diferencia de lo que ocurre en otros países, los ex funcionarios tienen derecho a recibir una remuneración, equivalente al sueldo del cargo que ocupaban anteriormente, durante el período de abstención.

## Reglamentar el fenómeno de las puertas giratorias

Este Documento de trabajo ha sido elaborado por Tinatin Ninua, Programa sobre Corrupción Política de la Secretaría de TI. Craig Fagan y Maira Martini colaboraron en su redacción.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a Collette Schulz-Herzenberg del Institute for Security Studies (Sudáfrica) por su revisión del documento.

TI agradece también las contribuciones de Christian Humborg (TI Alemania), Alan Kirupakaran (TI Malasia) y Elisabeth Ungar Bleier (TI Colombia).

Para conocer las iniciativas de TI en torno a la corrupción en el ámbito político, visite: [www.transparency.org/global\\_priorities/corruption\\_politics](http://www.transparency.org/global_priorities/corruption_politics)

Para más información sobre este Documento de trabajo y otros de la serie, contacte a Craig Fagan en la Secretaría de TI: [plres@transparency.org](mailto:plres@transparency.org)

**TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL**

Teléfono

**+49-30-343820 -0**

Fax

**+49-30-347039 -12**

Secretaría Internacional

**Alt-Moabit 96**

**10559 Berlín**

**Alemania**

IMPRESO EN PAPEL RECICLADO

### Referencias:

- <sup>1</sup> Según [www.opensecrets.org](http://www.opensecrets.org), la base de datos sobre "lobby" que mantiene el Centro para la Política Responsable (Center for Responsive Politics).
- <sup>2</sup> Comisión de Asuntos Constitucionales, Parlamento Europeo, "Draft Report on the Development of the Framework for the Activities of Interest Representatives (Lobbyists) in the European Institutions" (Bruselas, Bélgica: Comisión Europea, 2008).
- <sup>3</sup> Transparency International, "Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción" (Berlín, Alemania, TI, julio de 2009). [www.transparency.org/publications/publications/other/plain\\_language\\_guide](http://www.transparency.org/publications/publications/other/plain_language_guide)
- <sup>4</sup> OCDE, "Post-Public Employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest", Foro Global sobre Gobernabilidad Pública, 4-5 de mayo (París, Francia: OCDE, 27 de abril de 2009, página 13). [www.oecdpublicgovernanceforum.org/downloads/documents/GOV-PGC-GF-3\\_Post%20Public%20Employment.pdf](http://www.oecdpublicgovernanceforum.org/downloads/documents/GOV-PGC-GF-3_Post%20Public%20Employment.pdf)
- <sup>5</sup> OCDE, "Revolving doors: emerging regulatory concerns and policy solutions in the financial crisis" (París, Francia: OCDE, 21 de septiembre de 2009).
- <sup>6</sup> Empleo en el sector privado después de haber trabajado en la administración pública: la utilización del cargo público por quien lo ejerce para obtener beneficios personales —por ejemplo tomando una decisión sesgada para favorecer a un potencial empleador; o aprovechándose ilícitamente del cargo público previo de alguna persona— a través del uso de conocimientos específicos adquiridos anteriormente (información privilegiada).
- <sup>7</sup> El empleo en el sector privado antes de ingresar en la administración pública puede adoptar dos formas diferentes: (i) Traslados temporales: trabajadores del sector privado o "lobistas" enviados temporalmente a agencias gubernamentales o regulatorias mientras siguen siendo empleados de entidades privadas o sin fines de lucro; (ii) Nombramientos políticos: personas provenientes del ámbito empresarial que son nombradas para ejercer como ministros del gobierno o directores de organismos.
- <sup>8</sup> Para conocer las percepciones de los ciudadanos respecto de las instituciones corruptas, ver: Transparency International, "Barómetro Global de la Corrupción" (Berlín, Alemania: TI, 2009). [www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/gcb](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/gcb)
- <sup>9</sup> Ver: [www.whitehouse.gov/the\\_press\\_office/Ethics-Commitments-By-Executive-Branch-Personnel](http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Ethics-Commitments-By-Executive-Branch-Personnel)
- <sup>10</sup> Ver: [www.lapress.org/articles.asp?art=5792](http://www.lapress.org/articles.asp?art=5792)
- <sup>11</sup> OCDE, "Post-Public Employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest", Foro Global sobre Gobernabilidad Pública, 4-5 de mayo (París, Francia: OCDE, 27 de abril de 2009), página 13. [www.oecdpublicgovernanceforum.org/downloads/documents/GOV-PGC-GF-3\\_Post%20Public%20Employment.pdf](http://www.oecdpublicgovernanceforum.org/downloads/documents/GOV-PGC-GF-3_Post%20Public%20Employment.pdf)
- <sup>12</sup> C. Demke, M. Bovens, T. Henoekl, K. van Lierop, T. Moilaen, G. Pikker y A. Salminen, "Regulating Conflicts of Interest for Holders of Public Office in the European Union - A Comparative Study of the Rules and Standards of Professional Ethics for the Holders of Public Office in the EU-27 and EU Institutions" (Bruselas, Bélgica: Comisión Europea, octubre de 2007), pág. 138. [http://ec.europa.eu/dgs/policy\\_advisers/publications/docs/hpo\\_professional\\_ethics\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/policy_advisers/publications/docs/hpo_professional_ethics_en.pdf)
- <sup>13</sup> Lola Nayyar, "Ruling Class: Retired Bureaucrats", Outlook India, 17 de mayo de 2010. [www.outlookindia.com/article.aspx?265346](http://www.outlookindia.com/article.aspx?265346)
- <sup>14</sup> FEDHASA, "Cooling-off Reignited by Tsogo Sun (Tsogo Sun volvió a relanzar el debate sobre los períodos de abstención)", comunicado de prensa, 9 de julio de 2007. [www.fedhasa.co.za/Pages/News\\_Section\\_Details.asp?NewsSectionID=3&NewsID=150](http://www.fedhasa.co.za/Pages/News_Section_Details.asp?NewsSectionID=3&NewsID=150)
- <sup>15</sup> Caitlin Ginley y M.B. Pell, "On Financial Reform Bill, 52% of Lobbyists Worked in Government", The Center for Public Integrity Website, 10 de junio de 2010. [www.publicintegrity.org/articles/entry/2142](http://www.publicintegrity.org/articles/entry/2142)
- <sup>16</sup> Ver: "Revolving-door Lobbyists", The Washington Post, disponible en Internet, [www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/graphic/2010/07/21/GR2010072106832.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/graphic/2010/07/21/GR2010072106832.html)
- <sup>17</sup> OCDE, "Revolving doors: emerging regulatory concerns and policy solutions in the financial crisis" (París, Francia: OCDE, 21 de septiembre de 2009).
- <sup>18</sup> Jordi Blanes I Vidal, Mirko Draca y Christian Fons-Rosen, "Revolving Door Lobbyists" (Londres, Reino Unido: LSE, julio de 2010). <http://personal.lse.ac.uk/blanesiv/revolving3.pdf>
- <sup>19</sup> Ver: [http://pm.gc.ca/grfx/docs/code\\_e.pdf](http://pm.gc.ca/grfx/docs/code_e.pdf)
- <sup>20</sup> Ver: Oficina de Ética Departamental de los EE. UU., [www.justice.gov/imd/ethics/leaving.html](http://www.justice.gov/imd/ethics/leaving.html)
- <sup>21</sup> Para conocer las pautas de los países, ver: [www.oecd.org/dataoecd/13/22/2957360.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/13/22/2957360.pdf) y [www.oecd.org/dataoecd/31/15/36587312.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/31/15/36587312.pdf)
- <sup>22</sup> Ver: Ley de Conflicto de Intereses de Canadá, (2006). Disponible en: <http://ciec-ccie.gc.ca/resources/files/English/Public%20Office%20Holders/Conflict%20of%20Interest%20Act/Conflict%20of%20Interest%20Act.pdf>
- <sup>23</sup> Entre estos códigos se encuentran el Código de Valores y Ética en la Administración Pública y el Código de Conflicto de Intereses y de Pautas Posteriores al Empleo para Funcionarios Públicos. Ver también: Código de Conflictos de Intereses y de Pautas Posteriores al Empleo de Canadá. <http://ciec-ccie.gc.ca/resources/files/English/Previous%20Offices/Archives%20from%20the%20former%20Ethics%20Counsellor/Conflict%20of%20Interest%20Codes/1994%20Public%20Office%20Holders%20Code.pdf>
- <sup>24</sup> Jordi Blanes I Vidal, Mirko Draca y Christian Fons-Rosen, "Revolving Door Lobbyists" (Londres, Reino Unido: LSE, julio de 2010). <http://personal.lse.ac.uk/blanesiv/revolving3.pdf>
- <sup>25</sup> OCDE, "Post-Public Employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest", Foro Global sobre Gobernabilidad Pública, 4-5 de mayo (París, Francia: OCDE, 27 de abril de 2009).
- <sup>26</sup> Dado que la mayoría de los funcionarios clave de la UE cambian de cargo dentro de la Comisión Europea cada tres años y el proceso de las políticas avanza bastante rápidamente en la Comisión, la información privilegiada suele perder relevancia en un par de años. Ver: TI, "Transparency International calls for closing of ethics gap in Code of Conduct for European Commissioners", Comunicado de prensa, 12 de mayo de 2010. [www.transparency.org/news\\_room/latest\\_news/press\\_releases/2010/05\\_12\\_ethics\\_gap\\_european\\_commissioners](http://www.transparency.org/news_room/latest_news/press_releases/2010/05_12_ethics_gap_european_commissioners)
- <sup>27</sup> Ver: <http://acoba.independent.gov.uk/media/acoba/assets/guidelines.pdf> y <http://acoba.independent.gov.uk/media/acoba/assets/rules.pdf>
- <sup>28</sup> Fernando Xavier Ferreira, ex presidente del sistema telefónico estatal del estado brasileño —Telebrás— fue responsable de su privatización. Poco después de que la empresa pasara al sector privado, Ferreira asumió la presidencia de la nueva compañía, Telefónica.
- <sup>29</sup> Ver: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4187.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4187.htm)
- <sup>30</sup> Ver: [www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/200907/20090728ATT59122/20090728ATT59122EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/200907/20090728ATT59122/20090728ATT59122EN.pdf)

© 2010 Transparency International. Todos los derechos reservados.

Transparency International (TI) es la organización de la sociedad civil que lidera la lucha contra la corrupción en el mundo. A través de más de 90 capítulos en todo el mundo y una secretaría internacional en Berlín, Alemania, TI crea conciencia acerca de los efectos nocivos de la corrupción y trabaja junto a distintos socios en el gobierno, las empresas y la sociedad civil para desarrollar e implementar medidas efectivas para combatirla. Para más información, consulte: [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

ISSN 1998-6408