



## **Módulo I**

# **INTRODUCCIÓN**

**Madrid, mayo-junio 2018**

1. Bienvenidos.....3

2. Nuestros alumnos.....5

3. Metodología y plan de trabajo.....5

## 1. Bienvenidos

En primer lugar, quiero daros la bienvenida a este curso en el que nos adentraremos en las técnicas y procedimientos para gestionar los conflictos de intereses, implantar valores de ética pública y generar mecanismos eficaces para que nuestras organizaciones estén capacitadas en la respuesta a las necesidades de los ciudadanos.

Como directivos, tenemos que ser honestos y audaces en la detección de conductas sancionables e incluso reprochables, y erradicar el tipo de dirección permisivo y tolerante, ejerciendo nuestra función de líderes “éticos” de las unidades que dirigimos.

A pesar de la continúa referencia a términos como “valores”, “principios” y “ética”, este no será un módulo de contenido filosófico, ni de vocación académica, sino que tendrá un enfoque práctico en el que descubriremos y analizaremos técnicas y principios de nuestro ordenamiento y de otras organizaciones, públicas y privadas, para ser aplicados a nuestra realidad.

Y es que la formación en conflictos de intereses es una constante en todas las Administraciones. Por lo que se refiere al sector privado, desde los años 70, en todas las escuelas de negocios y en los centros de formación de las diversas organizaciones, se está poniendo el acento en que los cuadros directivos estén capacitados en estas materias.<sup>1</sup>

Recuérdese que países como Gran Bretaña y Estados Unidos consideran prioritario que sus empleados sean adiestrados, periódicamente, en “normas de ética”. Concretamente, una de las conclusiones del Informe Nolan insiste en la necesidad de educar en estos principios y, a modo de ejemplo, en las Normas de Conducta Ética para los empleados del Poder Ejecutivo de Estados Unidos se dispone, expresamente, que cada agencia contará con un oficial de ética y un suplente para asesorar a los empleados. Ello obedece a que se constata que hay zonas en las que el empleado público no siempre distingue cómo ha de actuar, puesto que la

---

<sup>1</sup> Sobre la necesidad de formar directivos con conocimientos y técnicas basadas en valores éticos **Kliksberg, Bernardo**. “Más ética más desarrollo”, INAP, 2006. (página 198 y ss.)

“cultura” de la organización y las rutinas de la misma, conducen a que se acepte con total permisividad comportamientos que, desde parámetros éticos, son cuestionables, cuando no censurables.<sup>2</sup>

En concordancia con ello, en el sector empresarial anglosajón, y también en el nuestro, que se está incorporando paulatinamente, se está implantando áreas de “compliance”, en las que se asesora a los directivos no sólo sobre el cumplimiento de las normas penales y sus responsabilidades, sino también sobre comportamientos éticos y de valores<sup>3</sup>.

En nuestro país, el artículo 10 de la Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado introduce una gran novedad en nuestro ordenamiento en cuanto que reconoce la importancia de la formación, imponiendo a la Oficina de Conflictos de Intereses que proponga a los centros de formación iniciativas de esta índole dirigidas, precisamente, a los máximos responsables.

Por ello, es una gran oportunidad que, en línea con estas tendencias, el INAP, junto con la habitual formación para los funcionarios de nuevo ingreso y la de los cursos de formación y perfeccionamiento imparta, también, estos módulos on line para directivos.

Bienvenidos de nuevo y entremos en estas cinco semanas a conocer qué es lo que están haciendo en otros países o en el sector privado para extraer nuestras propias conclusiones y mejorar nuestras habilidades directivas.

Al final de este curso tendremos una visión global de las soluciones que se pueden implantar en relación con las actuaciones reprochables que existan, en su caso, en nuestras organizaciones.

---

<sup>2</sup> Para profundizar en este tema, es imprescindible el artículo escrito conjuntamente por Manuel Villoria Mendieta y Alberto Moreno de Tejada: “La formación en ética en las Administraciones Públicas. Un análisis comparado”, Revista Nuevas Políticas Públicas. Anuario multidisciplinar para la Modernización de las A.A.P.P., año 2011, nº7.

<sup>3</sup> Como muestra: [http://cincodias.com/cincodias/2014/10/11/empresas/1412982607\\_007387.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/10/11/empresas/1412982607_007387.html)

## 2. Nuestros alumnos

Los alumnos de este curso habéis sido seleccionados, cuidadosamente, entre personas que tienen a su cargo responsabilidades en la dirección de grupos de trabajo. Os animo, pues, a que participéis en los foros y a que seáis creativos y audaces en la resolución de los casos prácticos que encontraréis en las unidades didácticas.

## 3. Metodología y plan de trabajo

En la plataforma encontraréis diverso material referido al contenido de cada módulo. Cada módulo contiene, en primer lugar, un texto base, de elaboración propia, referido al tema correspondiente en el que, a modo de guía, se exponen conclusiones y consideraciones sobre los conceptos sobre los que versa este curso: los conflictos de intereses, la ética pública, los lobbies, etc.

Tened en cuenta que el objetivo de esta actividad formativa no es impartir conceptos teóricos, sino ejercitar habilidades para detectar situaciones de conflictos de intereses y evitarlas. Por ello, estos textos tienen como finalidad clarificar y servir de hilo conductor a través de los temas que se van a estudiar, por lo que deben ser completados con la consulta al material que aparece en la bibliografía que os he adjuntado, especialmente, el que aparece reseñado en cada tema.

También se incluyen documentos sobre la normativa de otros países, códigos de conducta de diversas organizaciones, etc. porque, en definitiva, se trata de saber qué es lo que se está haciendo en otros países ante los conflictos de intereses y cómo podemos mejorar nuestra actuación en nuestras Administraciones<sup>4</sup>.

Tened en cuenta que para preparar las pruebas de evaluación tendréis que analizar algunos de los textos que aparecen en el

---

<sup>4</sup> La normativa española que aparece en la plataforma se ha obtenido de las bases de datos de legislación del BOE y de ARANZADI Instituciones ( Thomson Reuters).

módulo, pero también se espera que aportéis alguno otro que os parezca interesante.

Además, hay diversos foros en los que tendréis que participar todos (pues ello incide en vuestra calificación) y que serán muy enriquecedores y provechosos para todos.