

## Capítulo 6. Fortalecer el régimen disciplinario argentino para aumentar la responsabilización

*El presente capítulo evalúa el régimen disciplinario que rige para los servidores públicos del Poder Ejecutivo argentino, enfocándose en los deberes y las obligaciones relativas a la integridad. Analiza el marco legal y las responsabilidades institucionales, así como el uso de datos e información sobre el sistema disciplinario. Considera los esfuerzos realizados para mejorar la cooperación entre algunas de las instituciones que intervienen en los procesos disciplinarios -como la Procuración del Tesoro de la Nación, la Procuraduría de Investigaciones Administrativas y la Sindicatura General de la Nación- y para mejorar la coordinación de las oficinas de sumarios. A la vez, enfatiza la necesidad de un marco legal e institucional más coherente a fin de prevenir la impunidad y respaldar la responsabilidad y la legitimidad del sistema de integridad argentino en su conjunto.*

## 6.1. Introducción

Exigir el cumplimiento de las normas y los estándares en materia de integridad es un elemento necesario para impedir la impunidad de los servidores públicos y garantizar la legitimidad del sistema de integridad en su conjunto. Sin respuestas efectivas a las violaciones de integridad y sin la aplicación de sanciones justas, objetivas y oportunas, un sistema de integridad no puede garantizar responsabilidad y construir la credibilidad necesaria para que las normas y los marcos de integridad impidan que las personas incurran en comportamientos deshonestos. Asimismo, la aplicación consistente de normas dentro del sector público contribuye a construir la confianza de los ciudadanos en la capacidad del gobierno para combatir la corrupción de manera efectiva y, más generalmente, para consolidar la confianza en los líderes e instituciones gubernamentales. En este contexto, el sistema disciplinario juega un rol clave en el sistema de integridad pública al asegurar que los servidores públicos cumplan las reglas y valores de integridad, ayudarlos a identificar las áreas de riesgo donde se necesitan mayores esfuerzos y castigar las transgresiones de ciudadanos y Estado en el ejercicio del poder público. Los procesos disciplinarios tienen la función de abordar ofensas que afecten la confianza pública y dañen –de no ser sancionados apropiadamente– la reputación del Estado, creando sensación de impunidad y corroyendo su legitimidad y el principio de Estado de derecho. Este es un riesgo en Argentina, dado que en las entrevistas durante la misión de la OCDE se ha expresado la preocupación respecto a la efectividad del sistema disciplinario y la responsabilidad de los servidores públicos en relación al marco de integridad, lo que aumenta la sensación general de impunidad, tanto en el sector público como en la sociedad en su conjunto.

Los servidores públicos en Argentina pueden ser responsables ante diferentes regímenes, incluido el civil, el penal, el administrativo/disciplinario y el político (Gordillo, 2016<sup>[1]</sup>). Aunque todos los regímenes tienen su importancia y función en la adjudicación de responsabilidad a los funcionarios por sus actos, el presente capítulo se enfoca en el régimen administrativo, el cual se basa en la presunción de que los servidores públicos, y firmas contratadas (o que se pretende contratar) por el sector público, asumen una serie de obligaciones únicas a su condición. Generalmente estas refieren a valores y obligaciones constitucionales, tales como la necesidad de demostrar fidelidad a la Constitución y al orden jurídico del país, imparcialidad, integridad y propiedad personal al interactuar con lo público, sus superiores y colegas (Cardona, 2003<sup>[2]</sup>). En otras palabras, los regímenes disciplinarios administrativos se constituyen bajo la premisa de que la violación de dichos principios requiere un sistema sancionatorio diferente ligado a su condición de servidor público y a sus obligaciones como tal (OCDE, 2017<sup>[3]</sup>).

## 6.2. Crear un marco disciplinario más integral y efectivo

### 6.2.1. La aplicación del régimen disciplinario debería extenderse formalmente a todas las categorías de servidores públicos argentinos

El empleo en la administración pública argentina se rige por la Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional N° 25.164 (“LMREPN”) y su decreto reglamentario (Decreto 1421/2002), que definen el marco regulatorio general del servicio público y la naturaleza de la relación del empleo público. Esta relación puede adoptar cuatro formas, a saber

- El régimen de estabilidad para aquellos que ingresen al servicio público a través de concurso;
- El régimen de contrataciones para aquellos que trabajen por cierta cantidad de tiempo a fin de prestar servicios de naturaleza transitoria o estacional;
- El personal de gabinete de las autoridades superiores para aquellos que desempeñan funciones de asesoramiento o asistencia administrativa;
- Un régimen especial que reglamenta el Poder Ejecutivo para aquellos designados con carácter *ad honorem*.

La LMREPN solo es de aplicación a aquellos que pertenecen al régimen de estabilidad, mientras que aquellos comprendidos en el régimen de contrataciones y de gabinete estarán sujetos a reglamentaciones específicas, que no están establecidas. Sin embargo, dos instituciones que desempeñan un rol clave en los procedimientos disciplinarios, la Procuración del Tesoro de la Nación y la Procuraduría de Investigaciones Administrativas (PIA) han emitido dictámenes que extienden la aplicación del régimen disciplinario a cualquier categoría de servidor público: por un lado, la Procuración del Tesoro de la Nación, que coordina la actividad de las oficinas de sumarios en los organismos públicos, mediante la Resolución del 14 de marzo de 2017 y por otro lado, la Procuraduría de Investigaciones Administrativas, que puede intervenir en un proceso disciplinario o instruirlo de oficio, mediante la Resolución del 8 de abril de 2016. Esta última resolución determinó que todos aquellos que desempeñan funciones en la administración pública puedan ser sometidos a un proceso disciplinario, dado que es el único modo de cumplir con las garantías constitucionales del debido proceso y del derecho de defensa.

Aunque debería ser bienvenido el intento jurisprudencial de extender el alcance de la aplicación del régimen disciplinario a cualquier categoría de servidor público, las entrevistas durante la misión de investigación de la OCDE destacaron que dicho enfoque no sería garantía de seguridad jurídica ya que dichos dictámenes no tienen fuerza de ley y cualquier juez puede revocarlos en el futuro aplicando una interpretación diferente del poco claro marco legal actual. Es por ello que Argentina debería reformar la LMREPN y garantizar una respuesta disciplinaria coherente para todas las categorías de servidores públicos. Al hacer ello, se podría tener en consideración el enfoque adoptado por Perú, cuyo régimen disciplinario administrativo funcional es de aplicación a los funcionarios y servidores públicos que la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República N° 27.785 define como todo aquel que, independientemente del régimen laboral en que se encuentra, mantiene vínculo laboral, contractual o relación de cualquier naturaleza con alguna de las entidades y que en virtud de ello ejerce funciones en tales entidades (OCDE, 2017<sub>[4]</sub>).

### ***6.2.2. El personal de las oficinas de sumarios empleado bajo el régimen de contrataciones debería poder instruir sumarios***

Un gran impedimento del marco legal que también afecta a la condición de servidor público es uno de los requisitos procesales incluidos en el Decreto 467/99 del Reglamento de Investigaciones Administrativas que define las normas en materia de investigaciones disciplinarias de aplicación al personal comprendido en el Régimen Jurídico Básico de la Función Pública. En particular, según su artículo 6, la instrucción de un sumario se efectuará en la oficina de sumarios del área respectiva y estará a cargo de funcionarios letrados de planta permanente.

Aunque la Procuración del Tesoro de la Nación puede dispensar este requisito *ad-hoc*, previo pedido de autorización, durante la misión de investigación de la OCDE los titulares de las oficinas de sumarios lo identificaron como uno de los problemas más comunes para desempeñar su función. Tomando en cuenta el complicado proceso para obtener la autorización y su impacto en la práctica diaria, Argentina podría reformar el Reglamento de Investigaciones Administrativas a fin de modificar este requisito. Concretamente, las oficinas de sumarios sin un servidor público de planta permanente deberían estar autorizadas a designar de forma excepcional a los servidores públicos contratados en el marco del artículo 9 de la LMREPN, con experiencia e idoneidad necesarias para desempeñar procesos disciplinarios. A tal fin, considerando que el reglamento es un decreto presidencial, la Procuración del Tesoro de la Nación –que depende formalmente del presidente de la Nación (Ley N° 24.667)- puede tomar la iniciativa y proponer las reformas necesarias. Al hacerlo, debería consultar con las oficinas de sumarios y considerar cualquier desafío o propuesta relativas a la regulación de las investigaciones administrativas. Por ejemplo, las entrevistas durante la misión de investigación acentúan la necesidad de asegurar la independencia funcional de los procedimientos disciplinarios establecidos en el artículo 15 del Decreto 467/1999 y, por tanto, la discreción total en el desempeño de sus funciones. El debate sobre la regulación con las oficinas de sumarios debería también incluir cómo mejorar los procedimientos y mecanismos para identificar los elementos que indican posibles perjuicios fiscales causados por la conducta en consideración. Además, la Procuración del Tesoro de la Nación debería discutir el texto propuesto con las instituciones pertinentes que participen en la Mesa de Integridad creada por el Gabinete de Ministros en 2017 para mejorar la coordinación del sistema de integridad argentino (véase el Capítulo 1).

### ***6.2.3. La reforma de la ley de ética pública podría mejorar la consistencia entre el actual marco de integridad fragmentado y el sistema disciplinario.***

Las normas que deberían observar los servidores públicos en el ejercicio de su función y cuya violación genera responsabilidad disciplinaria están dispersas en varios instrumentos. La LMREPN enumera los deberes (artículo 23) y las prohibiciones (artículo 24), que luego se complementan con aquellos establecidos en los convenios colectivos de trabajo que consideran las particularidades de las actividades. Asimismo, otros deberes y prohibiciones adicionales relativos a la integridad surgen del Código de Ética de la Función Pública (Decreto 41/1999) y de la Ley de Ética en el Ejercicio de la Función Pública N° 25.188) (Recuadro 6.1).

### **Recuadro 6.1. Deberes y principios relativos a la integridad para servidores públicos de Argentina**

Las normas y los principios específicos aplicables a los servidores públicos en materia de integridad pueden encontrarse principalmente en tres instrumentos:

En primer lugar, según la LMREPN, se prohíbe:

- Patrocinar trámites o gestiones administrativas referentes a asuntos de terceros que se vinculen con sus funciones.
- Dirigir, administrar, asesorar, patrocinar, representar o prestar servicios remunerados o no, a personas de existencia visible o jurídica que gestionen o exploten concesiones o privilegios de administración en el orden nacional, provincial, municipal, o que fueran proveedores o contratistas de las mismas.
- Recibir directa o indirectamente beneficios originados en contratos, concesiones o franquicias que celebre u otorgue la administración en el orden nacional, provincial o municipal.
- Mantener vinculaciones que impliquen beneficios u obligaciones con entidades directamente fiscalizadas por el ministerio, dependencia o entidad en el que se encuentre prestando servicios.
- Valerse directa o indirectamente de facultades o prerrogativas inherentes a sus funciones para fines ajenos a dicha función o para realizar proselitismo o acción política.
- Aceptar dádivas, obsequios u otros beneficios u obtener ventajas de cualquier índole con motivo u ocasión del desempeño de sus funciones.
- Representar, asistir o intervenir en disputas extrajudiciales contra la Administración Pública Nacional.
- Llevar a cabo cualquier acción u omisión que suponga discriminación por razón de raza, religión, nacionalidad, opinión, sexo o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.
- Hacer uso indebido o con fines particulares del patrimonio estatal.

En segundo lugar, el código de ética contiene dos listas de principios, “generales” y “particulares”, que incluyen –entre otros- probidad, prudencia, justicia, templanza, idoneidad, responsabilidad, aptitud, respeto por la legalidad, evaluación, veracidad, discreción, transparencia, obediencia, independencia de criterio, equidad, igualdad de trato, ejercicio adecuado del cargo y uso adecuado de los bienes del Estado y la información adquirida con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones. Asimismo, contiene disposiciones relativas a las dádivas y al régimen de declaración patrimonial.

En tercer lugar, la ley de ética pública establece una serie de deberes y pautas de comportamiento ético en su artículo 2:

- Cumplir y hacer cumplir estrictamente la Constitución Nacional, las leyes y los reglamentos que en su consecuencia se dicten, y defender el sistema republicano y democrático de gobierno;
- Desempeñarse con la observancia y respeto de los principios y pautas éticas establecidas en la presente ley: honestidad, probidad, rectitud, buena fe y austeridad republicana;
- Velar por los intereses del Estado en todos sus actos, orientados a la satisfacción del bienestar general, privilegiando de esa manera el interés público sobre el particular;
- No recibir ningún beneficio personal indebido vinculado a la realización, retardo u omisión de un acto inherente a sus funciones, ni imponer condiciones especiales que deriven en ello;
- Justificar sus actos y mostrar la mayor transparencia en las decisiones adoptadas sin restringir información, a menos que una norma o el interés público claramente lo exijan;
- Proteger y conservar la propiedad del Estado y solo emplear sus bienes para los fines autorizados. Abstenerse de utilizar información adquirida en el cumplimiento de sus funciones para realizar actividades no relacionadas con sus tareas oficiales o de permitir su uso en beneficio de intereses privados;
- Abstenerse de usar las instalaciones y servicios del Estado para beneficio particular o para el de sus familiares, allegados o personas ajenas a la función oficial, a fin de avalar o promover algún producto, servicio o empresa;
- Observar en los procedimientos de contrataciones públicas en los que intervengan, los principios de publicidad, igualdad, concurrencia y razonabilidad;
- Abstenerse de intervenir en todo asunto que se encuentre comprendido en alguna de las causas de excusación previstas en la ley procesal civil.

La ley de ética pública asimismo establece la obligación de presentar declaraciones patrimoniales en los plazos fijados, cuyo incumplimiento (luego de una primera intimación) se considerará una falta grave y dará lugar a la sanción disciplinaria respectiva (artículo 8). Para aquellos que no cumplan con esta obligación cuando dejan el cargo, la sanción se plasma en la imposibilidad de ejercer la función pública en el futuro (artículo 9). En cuanto al conflicto de intereses, se establecen una serie de disposiciones específicas y en particular enumera las incompatibilidades y las obligaciones del servidor público en el caso de encontrarse en alguna de las situaciones que se describen en su artículo 13.

*Fuente:* LMREPN; Ley N° 25.188; Decreto 41/1999.

A la fragmentación de las normas se suma el alcance de aplicación subjetivo diferente de cada instrumento. Mientras que la LMREPN y el Código de Ética son aplicables al Poder Ejecutivo exclusivamente, es decir, a todas las dependencias de la Administración Pública Nacional, las disposiciones de la Ley de Ética en el ejercicio de la Función Pública son de aplicación a cualquier persona que se desempeñe en la función pública “en todos sus niveles y jerarquías, en forma permanente o transitoria, por elección popular, designación directa, por concurso o por cualquier otro medio legal, extendiéndose su aplicación a todos los magistrados, funcionarios y empleados del Estado” (artículo 1).

Considerando la actual reforma de la Ley de Ética en el ejercicio de la Función Pública, la Argentina podría aprovechar esta oportunidad para armonizar los deberes y las responsabilidades en materia de integridad a fin de incrementar la seguridad jurídica y favorecer el entendimiento y la alineación con los comportamientos éticos esperados, incluso durante la capacitación y las actividades de concientización.

Lo antedicho podría lograrse de dos formas: en primer lugar, la reforma de la ley debería garantizar una coherencia formal y sustancial con la LMREPN y el Código de Ética, refiriéndose de manera explícita a dichos instrumentos estrechamente relacionados y evitando toda inconsistencia. Con respecto a las dádivas, por ejemplo, mientras que la LMREPN y la Ley de Ética Pública prohíben aceptar cualquier dádiva, el Código de Ética establece una excepción y el Decreto 1179/2016 –que introduce un régimen *ad-hoc*– enumera dos excepciones (véase el capítulo 3). En segundo término, la ley reformada podría establecer una conexión más explícita con los mecanismos de responsabilidad y las responsabilidades por incumplimiento de las normas de ética, tal como ocurre en la Ley del Servicio Público de Australia de 1999 (*Public Service Act of 1999*), cuyo artículo 15 dispone en términos positivos que “Toda autoridad superior de un organismo gubernamental podrá imponer [...] sanciones a un empleado del Servicio Público de Australia que se desempeñe en dicho organismo y se haya encontrado [...] que ha violado el Código de Conducta”, según contempla el artículo 13.

Específicamente en relación al conflicto de intereses, a la actualidad no está prevista ninguna sanción disciplinaria en caso de incumplimiento del régimen de incompatibilidades correspondiente y sus obligaciones. La única consecuencia que se deriva de ello es la nulidad del acto correspondiente (Recuadro 6.1). Al simplificar el entendimiento de los deberes y la prohibición aplicable a los servidores públicos, Argentina podría también introducir un deber adicional de declarar la existencia de una situación de conflicto de intereses, cuyo incumplimiento podría derivar en un proceso disciplinario y en sanciones (además de otras sanciones penales que puedan resultar aplicables de la conducta posterior), similar a aquellas previstas actualmente para el caso de no presentar la declaración patrimonial en tiempo y forma (artículos 8 y 9 de la ley de ética pública). Esto se alinearía con la práctica de los países miembros de la OCDE. Por ejemplo, en Portugal (Recuadro 6.2) las sanciones más utilizadas en el caso de violación de la política en materia de conflictos de intereses son la persecución penal y disciplinaria junto con la nulidad de las decisiones y los contratos afectados.

### Recuadro 6.2. Determinación de sanciones proporcionales al incumplimiento de políticas de conflicto de intereses

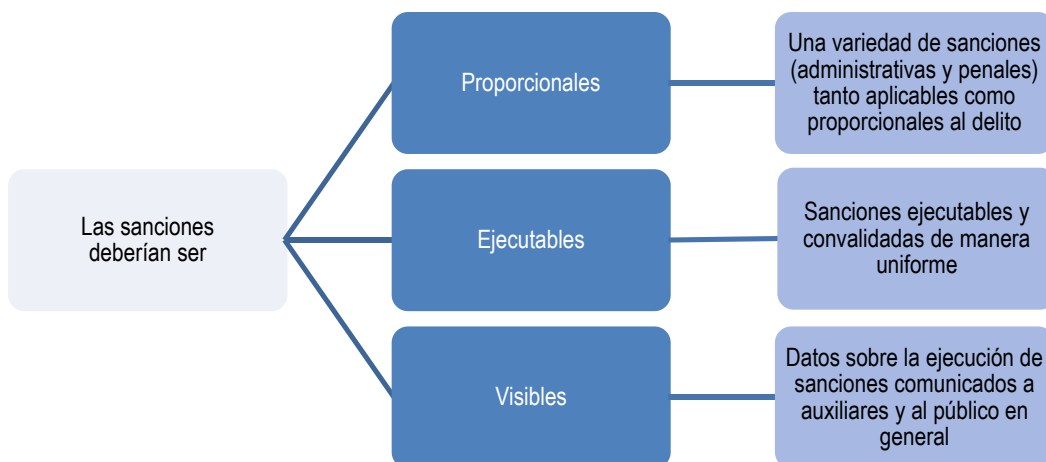
Se toma en consideración la naturaleza del cargo cuando los países determinan las consecuencias personales apropiadas al incumplimiento de la política en materia de conflicto de intereses. A continuación se detallan las consecuencias personales y se indica la variedad de las sanciones graves que se aplican a las diferentes categorías de funcionarios en Portugal:

- Pérdida del cargo para altos servidores públicos y políticos, asesores o consultores técnicos
- Cesantía inmediata del cargo y devolución de todas las sumas que hubieran percibido para asesores del ministerio
- Suspensión por tres años de las funciones políticas de mayor jerarquía y la función pública de mayor jerarquía para altos funcionarios
- Pérdida del cargo para el personal administrativo
- Multa e inactividad o suspensión para servidores públicos y personal contratado.

Fuente: (OCDE, 2004<sup>[5]</sup>).

Al introducir sanciones relativas a la declaración de un conflicto de intereses, Argentina también debería garantizar su coherencia con los objetivos establecidos respecto del Sistema de Declaraciones Juradas en su conjunto (véase el capítulo 4), que sean disuasivas y creen un efecto disuasorio. Independientemente de su naturaleza criminal o administrativa, Argentina debería introducir sanciones proporcionales, ejecutables, oportunas y visibles para mejorar y asegurar la efectividad del sistema de declaraciones juradas. (Figura 6.1).

Figura 6.1. Elementos de sanciones efectivas para el sistema de declaraciones



Fuente: (Rossi, Pop and Berger, 2017<sup>[6]</sup>).



#### 6.2.4. Argentina podría introducir sanciones económicas para los servidores públicos y sanciones administrativas para los entes privados

Los tipos de sanciones disciplinarias en Argentina se encuentran detallados en el capítulo VII de la LMREPN, que define las características del régimen disciplinario, incluidos los derechos de los empleados en los sumarios (por ejemplo, *ne bis in idem*, debido proceso), medidas preventivas, estatutos de limitaciones y vinculación con las sanciones penales. Específicamente respecto a las sanciones, Argentina establece los siguientes tipos, que guardan relación con una serie de causas subyacentes (Tabla 6.1):

- **Apercibimiento**, con el solo efecto de constituir un precedente a la hora de decidir la aplicación de una nueva sanción y a tener en cuenta en relación al desarrollo de la carrera administrativa.
- **Suspensión** de hasta 30 días sin goce de sueldo durante el plazo correspondiente. Asimismo, la cantidad total de días de la suspensión durante un periodo de 12 meses puede derivar en cesantía o exoneración.
- **Cesantía y exoneración** afectan el derecho a la estabilidad del empleo público ya que extinguen la relación laboral. La diferencia entre las dos sanciones radica en el plazo que se requiere para ser rehabilitado y acceder en el futuro a un cargo en el servicio público.

**Tabla 6.1. Causales para la imposición de sanciones disciplinarias**

Apercibimiento o suspensión	Cesantía	Exoneración
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento reiterado del horario establecido.</li> <li>• Inasistencias injustificadas que no exceden de diez (10) días discontinuos en el lapso de doce meses inmediatos anteriores y siempre que no configuren abandono de tareas.</li> <li>• Incumplimiento de los deberes determinados en el art. 23 de la LMREPN, salvo que la gravedad y magnitud de los hechos justifiquen la aplicación de la causal de cesantía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inasistencias injustificadas que excedan de 10 (diez) días discontinuos, en los 12 (doce) meses inmediatos anteriores.</li> <li>• Abandono de servicio, el cual se considerará consumado cuando el agente registrare más de cinco (5) inasistencias continuas sin causa que lo justifique y fuera intimado previamente en forma fehaciente a retomar sus tareas.</li> <li>• Infracciones reiteradas en el cumplimiento de sus tareas, que hayan dado lugar a treinta (30) días de suspensión en los doce meses anteriores.</li> <li>• Concurso civil o quiebra no causal, salvo casos debidamente justificados por la autoridad administrativa.</li> <li>• Incumplimiento de los deberes establecidos en los artículos 23 y 24 de la LMREPN cuando por la magnitud y gravedad de la falta así correspondiere.</li> <li>• Delito doloso no referido a la Administración Pública, cuando por sus circunstancias afecte el prestigio de la función o del agente.</li> <li>• Calificaciones deficientes como resultado de evaluaciones que impliquen desempeño ineficaz durante tres (3) años consecutivos o cuatro (4) alternados en los últimos diez (10) años de servicio y haya contado con oportunidades de capacitación adecuada para el desempeño de las tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentencia condenatoria firme por delito contra la Administración Pública Nacional, Provincial o Municipal.</li> <li>• Falta grave que perjudique materialmente a la Administración Pública.</li> <li>• Pérdida de la ciudadanía.</li> <li>• Violación de las prohibiciones previstas en el artículo 24 de la LMREPN.</li> <li>• Imposición como pena principal o accesoria de inhabilitación absoluta o especial para la función pública.</li> </ul>

Fuente: LMREPN.

A pesar de que no es posible evaluar las estadísticas del régimen disciplinario en su conjunto por la falta de datos integrales o valoración del sistema actual, Argentina tiene tipos de sanciones limitados en comparación a otros países. Entre las medidas que podría adoptar para mejorar su marco legal, podrían considerarse expandir el rango de sanciones e introducir nuevas sanciones con relevancia económica, tal como ocurre en otros países miembros o no miembros de la OCDE (Recuadro 6.3). Al afectar proporcionalmente los ingresos de los servidores públicos, esto podría desincentivar adicionalmente los comportamientos deshonestos.

**Recuadro 6.3. Sanciones disciplinarias administrativas en determinados países miembros y socios de la OCDE**

Los países miembros y socios de la OCDE prevén estos y otros tipos de sanciones, entre ellos:

- Multas.
- Degradación de rango (Francia, Alemania y Estados Unidos).
- Reducción del sueldo (Alemania, Países Bajos) o retención de futuros aumentos salariales periódicos (Países Bajos, Reino Unido).
- Transferencia obligatoria con cambio de domicilio (Francia, España, Reino Unido).
- Jubilación obligatoria (Francia).
- Reducción o pérdida de derechos a pensión (Alemania – para funcionarios jubilados y Brasil).
- Reducción del derecho a vacaciones o permisos de ausencia (Países Bajos).

*Fuentes:* (OCDE, 2017<sup>[31]</sup>); (Cardona, 2003<sup>[2]</sup>).

Asimismo, a fin de promover una mayor responsabilización y reconocimiento en el sector privado respecto de su responsabilidad compartida en la incorporación de valores de integridad en la sociedad (véase el capítulo 8), Argentina podría introducir sanciones administrativas para los entes privados involucrados en casos de corrupción, complementando de esta manera el régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas introducido por la Ley N° 27.401 de 2017 al abocarse a casos que no llegan a tener relevancia penal, específicamente en el campo de la contratación pública.

Argentina podría introducir estas sanciones y las modificaciones procedimentales necesarias revisando el Decreto 467/99 del Reglamento de Investigaciones. Al hacer esto, se podrían considerar regímenes similares ya implementados en el país (por ejemplo, el régimen laboral regulado por la Ley N° 18.694); así como el caso de México, donde algunas partes de su Ley General de Responsabilidades Administrativas son de aplicación no solo a los servidores públicos, sino también a empresas o individuos que contratan con el sector público (Recuadro 6.4).

#### **Recuadro 6.4. Imposición de sanciones a entes privados dentro del régimen disciplinario de México**

El artículo 81 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas establece las sanciones para las personas físicas (que no fueran servidores públicos) y para las personas jurídicas que participen en las actividades del sector público (como por ejemplo, a través de un proceso de contratación pública). Dispone que tratándose de personas físicas, las sanciones consistirán en las siguientes:

- Sanción económica que podrá alcanzar hasta el doble de los beneficios obtenidos o, en caso de no haberlos obtenido, el equivalente a la cantidad de 100 hasta 150 000 veces el valor diario de la unidad de medida y actualización.
- Inhabilitación temporal para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas por un periodo que no será menor a tres meses.
- Indemnización por los daños y perjuicios ocasionados a la hacienda pública federal, local o municipal, o al patrimonio de los entes públicos.

Además, las personas jurídicas podrán enfrentar las siguientes sanciones:

- Sanción económica que podrá alcanzar hasta el doble de los beneficios obtenidos y en caso de no haberlos obtenido, por el equivalente a la cantidad de 1 000 hasta un 1.5 millones de veces el valor diario de la unidad de medida.
- Inhabilitación temporal para participar en adquisiciones, arrendamientos, servicios u obras públicas, por un periodo que no será menor a tres meses ni mayor a diez años.
- La suspensión de actividades por un periodo que no será menor a tres meses ni mayor a tres años, que consistirá en detener, diferir o privar temporalmente a los particulares de sus actividades comerciales, económicas, contractuales o de negocios por estar vinculados a faltas.
- Sanciones administrativas establecidas en esta ley.
- Disolución de la sociedad respectiva, la cual consistirá en la pérdida de la capacidad legal de una persona jurídica.
- Indemnización por los daños y perjuicios ocasionados a la hacienda pública federal, local o municipal, o al patrimonio de los entes públicos.

*Fuente:* (OCDE, 2017<sup>[3]</sup>).

### 6.3. Promover la cooperación y el intercambio de información

#### *6.3.1. La Procuración del Tesoro de la Nación podría introducir mecanismos para mayor respaldo de la coordinación y comunicación con las oficinas de sumarios*

Las oficinas de sumarios, los organismos a nivel ministerial que están a cargo de iniciar e instruir sumarios ya sea de oficio o como consecuencia de una denuncia, son el centro del sistema disciplinario por cuanto tienen la responsabilidad de garantizar procesos justos y objetivos en línea con el Decreto 467/99 del Reglamento de Investigaciones Administrativas. A pesar de ser independientes en sus funciones (Decreto 467/99), las oficinas de sumarios son jerárquicamente dependientes de una secretaría o subsecretaría ministerial y son supervisadas por la Procuración del Tesoro de la Nación, que recibe actualizaciones sobre los sumarios cada seis meses, organiza encuentros para mejorar sus actividades, brinda asesoramiento técnico y lleva a cabo auditorías esporádicas para verificar el cumplimiento de los procedimientos legales. Mientras que estas actividades son clave para fiscalizar y controlar las funciones de las oficinas de sumarios, las entrevistas y la información obtenida durante la misión de investigación de la OCDE revelaron que las mismas no están organizadas de manera permanente y que tienen lugar en forma irregular: con respecto a las reuniones, solo dos fueron organizadas en 2017; en cuanto a consultas, la Procuración del Tesoro de la Nación estimó que reciben aproximadamente 10 solicitudes de asesoramiento por mes; finalmente, en relación con las auditorías, se realizó solamente una en 2017 y ninguna en 2016.

Garantizar la supervisión y la coordinación entre las oficinas de sumarios dependientes de los ministerios resulta clave para mejorar la efectividad de la gestión de sumarios, así como para tratar los problemas e intercambiar las mejores prácticas. Tomando en cuenta el rol clave de la Procuración del Tesoro de la Nación en la orientación de las acciones de las oficinas de sumarios, su función de supervisión podría mejorarse con un mayor respaldo y una mejor coordinación. Aunque puede celebrarse la iniciativa de conectar las oficinas de sumarios y la Procuración del Tesoro de la Nación mediante la creación de un grupo de mensajería instantánea los representantes de las oficinas de sumarios entrevistados durante la misión de investigación de la OCDE, vieron de modo favorable la posibilidad de institucionalizar dicha coordinación y crear una red formal de oficinas de sumarios y mejorar la comunicación con la Procuración del Tesoro de la Nación. Con este fin, podría tenerse en cuenta la experiencia de la Contraloría General de la Unión (CGU) de Brasil, cuyo Consejo Nacional de Disciplina supervisa la implementación del sistema disciplinario centralizado del Poder Ejecutivo federal (*Sistema de Correição do Poder Executivo Federal* o SisCor) y coordina las unidades seccionales ubicadas dentro de las dependencias federales (*corregedorias seccionais*) a través de varios medios, incluido un Sistema de Gestión de Procesos Disciplinarios (*Sistema de Gestão de Processos Disciplinares*, CGU-PAD) y la Comisión de Coordinación (*Comissão de Coordenação de Correição*) (Recuadro 6.5).

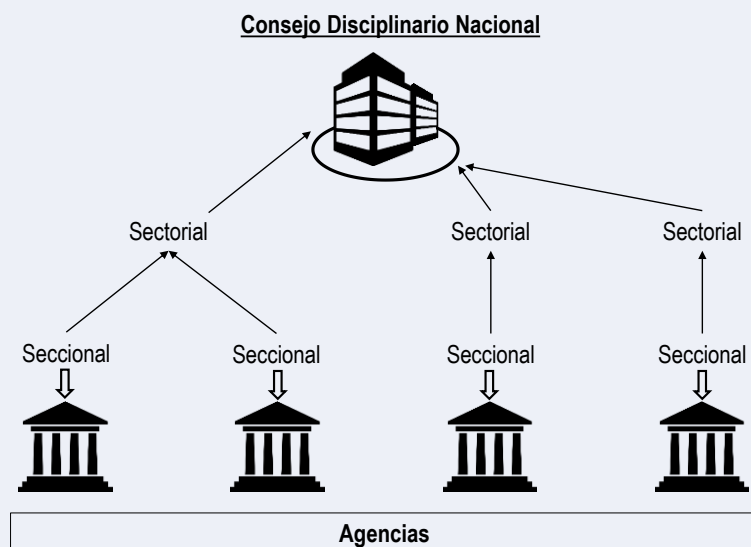
### Recuadro 6.5. Consejo Nacional de Disciplina y SisCor de Brasil

Las disposiciones disciplinarias para servidores públicos en Brasil caen bajo la competencia de la Contraloría General de la Unión (CGU), que alberga la Secretaría de Control Interno, la Secretaría de Transparencia y Prevención de la Corrupción, la Defensoría del Pueblo y el Consejo Nacional de Disciplina.

Antes del establecimiento del Consejo Nacional de Disciplina (*Corregedoria-Geral da União* o CRG) en 2005, la responsabilidad de las actividades disciplinarias y las relacionadas con la integridad se fragmentaban entre dependencias del gobierno federal, sujetas a variaciones en su aplicación e impacto. La falta de coordinación central, así como de personal capacitado necesario para una acción disciplinaria consistente era el principal factor que contribuía a procesos largos y costosos y a la desconfianza pública en la objetividad y eficacia de las medidas disciplinarias.

El Consejo Nacional de Disciplina se creó con la responsabilidad de supervisar la aplicación del sistema disciplinario de la rama federal centralizada del Poder Ejecutivo –el SisCor. El SisCor ampara las actividades relacionadas con la investigación de irregularidades por parte de servidores públicos y el cumplimiento de las sanciones aplicables. Asimismo, está dotado de facultades legales para supervisar y corregir cualquier procedimiento disciplinario en curso y para aplicar sanciones a través de sus 150 empleados en todo el departamento central, 20 unidades sectoriales y 47 unidades seccionales ubicadas dentro de las dependencias federales (*corregedorias seccionais*).

#### La estructura del sistema disciplinario federal de Brasil (SisCor)



La centralización de la supervisión bajo el SisCor es considerada como uno de los factores que han contribuido a mejorar la eficacia del régimen disciplinario y la consistencia en la aplicación de sanciones. En efecto, el SisCor ha capacitado a casi 12 000 servidores públicos, lo que se ha reflejado en un aumento sustancial de la capacidad de investigación, de la cantidad actual de servidores públicos que son investigados, de la cantidad de sanciones de inhabilitación aplicadas y en una reducción de los índices de anulación y reincorporación.

Uno de los pilares de la función de coordinación de la CGU es el Sistema de Gestión de Procesos Disciplinarios (*Sistema de Gestão de Processos Disciplinares*, CGU-PAD), un software que permite almacenar y poner a disposición, de manera rápida y segura, información sobre los procesos disciplinarios dentro de las dependencias públicas. El CGU-PAD, que ha reducido los tiempos de procesamiento en un 20%, se gestiona de manera integrada entre las dependencias del Poder Ejecutivo federal junto con los siguientes:

- Órgano central (CGR): Tiene a su cargo la implementación de la actualización, el mantenimiento y la gestión del CGU-PAD. Establece los procedimientos para el uso correcto del sistema y confecciona manuales, guías y herramientas para brindar soporte y capacitar a los usuarios (<http://www.cgu.gov.br/assuntos/atividade-disciplinar/cgu-pad>).
- Órganos de catastro dentro de dependencias u organismos (*Órgãos cadastradores*): Tienen a su cargo la gestión local del sistema que regula el acceso, la registración y el uso de información bajo su competencia. Para llevar a cabo estas acciones, cada ministerio designó a un coordinador y potenciales coordinadores suplentes.

Con la información disponible en el CGU-PAD, los directivos públicos pueden monitorear y controlar los procesos disciplinarios, identificar puntos críticos, construir mapas de riesgo y establecer pautas para prevenir y combatir la corrupción y otras transgresiones de naturaleza administrativa.

Un mecanismo adicional para promover la coherencia y la coordinación entre los organismos es la Comisión de Coordinación (*Comissão de Coordenação de Correição*), que actúa como órgano de asesoramiento y tiene por objetivo promover la integración y unificar el entendimiento de los órganos y las unidades del sistema disciplinario en todo el Poder Ejecutivo federal.

La Comisión está presidida por la autoridad superior de la CGU y se compone de representantes de la CGU, así como de unidades disciplinarias sectoriales y algunas unidades disciplinarias de los ministerios. Los representantes de las unidades disciplinarias son designados por la autoridad superior de la CGU.

*Fuente:* (OCDE, 2017<sup>[4]</sup>); sitio web de la CGU <http://www.cgu.gov.br/assuntos/atividade-disciplinar> (acceso el 23 de noviembre de 2017).

Al tiempo que fomenta las comunicaciones y la coordinación con y entre dependencias, la Procuración del Tesoro de la Nación debería también involucrar –en la medida pertinente– a la Procuraduría de Investigaciones Administrativas (PIA), que también juega un rol importante en los sumarios, dado que es la dependencia que debería ser notificada de ellos por las oficinas de sumarios para su posible participación conforme al Reglamento de Investigaciones Administrativas. En este contexto, podría haber lugar para sinergias y aprendizaje mutuo ya que la PIA ha estado organizando cada vez más reuniones con las oficinas de sumarios desde 2015 y ha desarrollado un sistema de gestión y seguimiento de sumarios (PIAnet) en colaboración con la Procuración General de la Nación. Este sistema permite acceder fácilmente a una gran cantidad de documentos (aproximadamente 34 000) sobre expedientes disciplinarios, así como monitorear los sumarios y evaluar el rendimiento, brindando apoyo a la Oficina de Coordinación General

de la PIA en el manejo de equipos de investigación y en el monitoreo de todos los sumarios en representación del procurador general (PIA, 2017<sup>[7]</sup>).

### ***6.3.2. Todas las instituciones que intervienen en los procesos disciplinarios podrían crear un equipo de trabajo formal para mejorar la coordinación entre ellas***

Los procesos disciplinarios en Argentina pueden ser procesos articulados que involucran a varios actores e instituciones. En particular, dos procedimientos diferentes pueden tener lugar dependiendo de la gravedad del incumplimiento y del tipo de sanción. Por un lado, en relación con supuestos incumplimientos que acarrear sanciones menores –es decir, apercibimiento o suspensión por un máximo de 5 días (o en algunos casos particulares, una suspensión de más de 5 días y cesantía)- el régimen aplicable surge de la LMREPN y del decreto reglamentario N° 25.164, que establece un régimen simplificado que no implica instruir un sumario. Por otro lado, en el caso de supuestos incumplimientos que acarrear sanciones mayores –es decir, los restantes casos de suspensión por más de 5 días, cesantía y exoneración- el procedimiento específico del sumario administrativo se encuentra establecido en el Decreto 467/99 del Reglamento de Investigaciones Administrativas, que detalla las normas aplicables a los sumarios administrativos exigibles a todo el personal comprendido por la LMREPN, a los docentes comprendidos en estatutos especiales, así como a todo aquel que carezca de un régimen especial en materia de investigaciones y que fueren ordenados por el Poder Ejecutivo. Durante la tramitación de las causas sujetas a este régimen, las siguientes instituciones pueden intervenir, a saber:

- La Procuración del Tesoro de la Nación, que, en general, está a cargo de prestar una amplia variedad de servicios de asesoramiento legal al Poder Ejecutivo. Entre ellos, su Dirección Nacional de Sumarios e Investigaciones Administrativas tiene a cargo instruir sumarios administrativos que involucren a altos servidores públicos (las denominadas categorías A y B con funciones ejecutivas en cualquier modalidad de empleo con relación al Estado). La misma también realiza auditorías de las oficinas de sumarios, les brinda asesoramiento y actúa como “autoridad de interpretación” del Reglamento de Investigaciones Administrativas.
- La Procuraduría de Investigaciones Administrativas, el organismo dependiente del Ministerio Público que tiene a su cargo, entre otras cosas, investigar las faltas administrativas que cometan los servidores públicos. A fin de cumplir con sus funciones, debería ser notificada de cualquier sumario administrativo que hubieran iniciado las oficinas de sumarios (Tabla 6.2). Al mismo tiempo, puede llevar a cabo investigaciones preliminares, promover o intervenir en procesos administrativos o judiciales que diriman irregularidades administrativas y hechos de corrupción presuntamente cometidos por servidores públicos. Toda vez que una investigación de la PIA detecte una posible transgresión de las normas administrativas, se remite información junto con el dictamen fundado a la Procuración del Tesoro de la Nación o al funcionario de mayor rango administrativo de la oficina correspondiente. En ambas circunstancias, la PIA participa en los procesos como parte acusadora (Ley N° 27.148).

**Tabla 6.2. Intervención de la PIA en sumarios**

	Sumarios notificados	Sumarios en trámite por año de instrucción (214 en total)*
2017*	2165	46
2016	1612	58
2015	707	24
2014	No hay datos	11
2013	No hay datos	15
2012	No hay datos	13

*Nota:* Los datos refieren a la situación a septiembre de 2017. De los 214 sumarios en trámite, la PIA interviene en 84 causas, es fiscal en 58 y en 26 sigue el desarrollo de las causas y verifica la legalidad del proceso.

*Fuente:* Datos proporcionados por la PIA durante la misión de investigación de la OCDE. Octubre de 2017.

- La Oficina Anticorrupción puede preparar dictámenes sobre la violación de las normas de ética pública contenidas tanto en la ley de ética como en el Código de Ética (Decreto 41/1999). De manera similar a la PIA, toda vez que una investigación llevada a cabo por la OA (es decir, la Subsecretaría de Investigaciones Anticorrupción) detecta violaciones de las normas administrativas, el expediente pertinente se remite junto con un dictamen fundado al Ministerio de Justicia, la Procuración del Tesoro de la Nación o a la autoridad superior de la oficina correspondiente.
- La Sindicatura General de la Nación (SIGEN) es el órgano a cargo de fortalecer la coordinación con los organismos de control interno y de supervisión de las dependencias (véase el capítulo 5). Con respecto a los sumarios, debería ser notificada cuando surja del expediente la posible existencia de un daño fiscal.

Tomando en consideración que los procesos disciplinarios pueden involucrar a una serie de instituciones diferentes y pueden tener relación con otros tipos de responsabilidades, tal como la penal o fiscal, los mecanismos de coordinación adquieren vital importancia para garantizar un intercambio fluido de información y para asegurar el funcionamiento regular del sistema en su conjunto. Mientras que resultan favorables los acuerdos de coordinación bilateral firmados por la PIA, la Procuración del Tesoro de la Nación y la SIGEN en virtud de los cuales se aclaran las competencias y las prerrogativas de cada institución en los sumarios, no existe en la actualidad ningún mecanismo formal que fomente la coordinación, el aprendizaje y entendimiento mutuo entre las instituciones relevantes dentro de los procesos disciplinarios. Las entrevistas realizadas durante la misión de investigación de la OCDE confirmaron que la comunicación entre las instituciones correspondientes ocurre a nivel informal y que las instituciones relevantes tienden a trabajar de forma aislada, sin oportunidad institucional para intercambiar de manera permanente problemas y experiencias, aprender unos de otros o discutir los medios formales o informales para mejorar el sistema en su conjunto. Para promover la coordinación, Argentina debería generar las condiciones para una comunicación fluida y aprendizaje mutuo a través de la creación de un grupo de trabajo que podría formalizarse en un acuerdo de múltiples partes, como ocurre en Perú en las cuestiones relativas a la justicia penal a través del convenio marco tripartito de cooperación interinstitucional (Recuadro 6.6). Además de las instituciones precedentemente mencionadas, podría invitarse a otros representantes a que formen parte de manera permanente o en cada caso en particular: entre ellos, sería oportuno considerar a las oficinas de sumarios que trabajan



en distintos ministerios, a la Secretaría de Modernización dado que, entre sus funciones, centraliza datos laborales sobre la totalidad del sector público argentino a nivel federal, incluidos datos sobre el sistema disciplinario.

**Recuadro 6.6. Garantizar la cooperación entre instituciones: El Convenio Marco Tripartito de Cooperación Interinstitucional de Perú**

El 2 de noviembre de 2011, el Poder Judicial, el Ministerio Público y la Contraloría General celebraron un Convenio Marco Tripartito de Cooperación Interinstitucional. El objeto del convenio es mejorar la cooperación a fin de reducir la corrupción y mejorar la confianza en las instituciones del Estado. Dicho convenio determina los roles de las tres instituciones en la detección, la investigación, la persecución, el enjuiciamiento y la imposición de sanciones a los actos de corrupción. Asimismo, establece un marco para la cooperación y el intercambio de información y asigna tareas específicas y objetivos a cada institución. Por ejemplo, la Contraloría General tiene a su cargo diseñar estrategias preventivas para luchar contra la corrupción y desarrollar programas de software para la capacitación anticorrupción. Según las conversaciones mantenidas con las autoridades de Perú, en el orden nacional y para casos emblemáticos, el convenio funciona muy bien y demostró ser efectivo para facilitar conocimiento especializado. No obstante, según informes, es menos efectivo en los casos de corrupción grave que involucren crimen organizado, en cuyo caso la competencia se delega en el Juzgado Penal Nacional.

*Fuente:* Convenio Marco Tripartito de Cooperación Interinstitucional de 2011 celebrado entre el Poder Judicial, el Ministerio Público y la Contraloría General, [www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_per\\_cgr\\_conv2.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_per_cgr_conv2.pdf); (OCDE, 2017<sup>[4]</sup>).

Las reuniones del grupo de trabajo podrían ofrecer la oportunidad para discutir las maneras en que se puede mejorar la efectividad del sistema disciplinario, en particular para promover intercambios de prácticas e información, que surgieron como las áreas con mayor necesidad de cooperación durante la misión de investigación de la OCDE. Al preparar el convenio entre la Procuración del Tesoro de la Nación y la PIA, en virtud del cual se otorgue a esta última el acceso de “solo lectura” al Sistema Único Informático de Gestión Judicial (SIGEJ), el grupo de trabajo podría discutir cómo hacer mejor uso de las herramientas informáticas existentes para mejorar la comunicación fluida y el intercambio de información entre instituciones y también la preparación de estadísticas que podrían contribuir al diseño de políticas y a la evaluación del sistema disciplinario en sí mismo.

En la organización del grupo de trabajo podría considerarse como ejemplo el diseño del Foro Permanente de Fiscalías de Investigaciones Administrativas (FIA) y Oficinas Anticorrupción, ya que reúne a las FIA y a las Oficinas Anticorrupción en el orden federal y regional con los siguientes objetivos:

- Brindar apoyo a las FIAs, las Oficinas Anticorrupción y los organismos regionales equivalentes a través de recomendaciones e información sobre antecedentes, a fin de garantizar su independencia, autonomía funcional y autarquía financiera según los principios fundamentales de los respectivos sistemas legales.
- Tratar temas relativos a problemas comunes que permitirían la cooperación en investigaciones entre las diferentes jurisdicciones.
- Reunir personal administrativo y profesional especializado dentro de las instituciones miembros del Foro.
- Promover y fortalecer el desarrollo de los órganos del Foro para cumplir adecuadamente con sus funciones anticorrupción.
- Crear una relación dinámica entre todas las instituciones hacia una cooperación técnica, científica, de investigación y de asesoramiento.

Para cumplir con estos objetivos, el foro organiza distintas actividades, tales como la promoción y la organización de congresos, cursos, conferencias y otros eventos académicos. La administración del foro está a cargo de un directorio compuesto por tres representantes de las instituciones participantes, con renovación anual del cargo (PIA, s.f.<sup>[8]</sup>).

#### 6.4. Mejorar el entendimiento del régimen disciplinario

##### *6.4.1. La recopilación y el uso de datos relativos al sistema disciplinario podría desarrollarse aún más para mejorar el control y la evaluación de políticas, las evaluaciones de rendimiento y la comunicación*

La recopilación de datos relevantes sobre el sistema disciplinario puede tener múltiples objetivos. En primer lugar, puede ser insumo de los indicadores de las actividades de monitoreo y evaluación de las políticas de integridad (véase el capítulo 2) o para la evaluación del rendimiento del sistema disciplinario en su conjunto. En segundo término, pueden servir de apoyo para los legisladores y autoridades de aplicación en la identificación de áreas de alto riesgo en donde se requieren mayores esfuerzos. Por último, pueden formar parte de una estrategia de comunicación que sirva como evidencia de las actividades del Estado vinculadas a la aplicación de la ley y que contribuya a construir confianza en la capacidad de las instituciones para adjudicar responsabilidad a los servidores públicos que cometan violaciones relacionadas con la integridad.

La disponibilidad y el uso de datos relativos al régimen disciplinario parecieran ser limitados en Argentina ya que ninguna institución da a conocer información; y la actividad de recopilación de datos realizada por la Procuración del Tesoro de la Nación y la PIA parece no tener otro fin que llevar un registro y seguimiento de los sumarios. Además, la Oficina Anticorrupción no recibe las decisiones de las oficinas disciplinarias sobre las transgresiones al Código de Ética y no centraliza la información en un registro como se prevé en el artículo 49 del Decreto 41/99. Por otro lado, nótese que desde 2017, la Secretaría de Modernización (entonces Ministerio) se encuentra recopilando datos

sobre el régimen disciplinario en el marco de la tarea más amplia de crear una base de datos integrada de información sobre el empleo público y los salarios en la administración pública (Estructura Base Integrada de Información de Empleo Público y Salarios o BIEP). En particular, la base de datos podría reunir la siguiente información sustancial:

- Código estándar de los tipos de sanciones.
- Código local de los tipos de sanciones.
- Fecha de la sanción.
- Razones y fundamentos para imponer sanciones según la LMREPN.

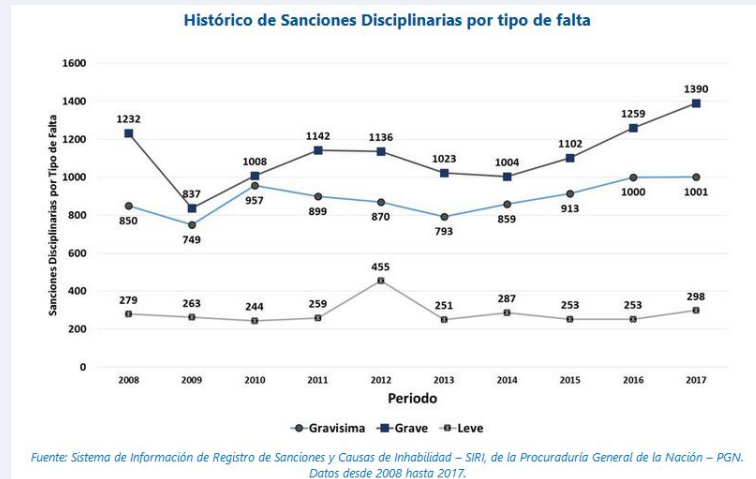
A pesar de que esta actividad de recopilación de datos represente un paso hacia el entendimiento del sistema disciplinario argentino, su alcance pareciera limitado por el hecho de que se lleva a cabo para fines de recursos humanos y en consecuencia, no alcanza el nivel de detalle que se requeriría para su uso a los fines antes indicados, incluida la cantidad de investigaciones, los tipos de violaciones, la duración de los procesos, las instituciones intervinientes, etc.

Teniendo en cuenta esta situación, la Procuración del Tesoro de la Nación podría, en primer lugar, realizar esfuerzos para mejorar su actividad de recopilación de datos a fin de adquirir un entendimiento más integral del sistema disciplinario: ello implicaría no solo recabar una mayor cantidad de información sino también graficar las tendencias por criterios como el año, el organismo o la conducta sancionada.

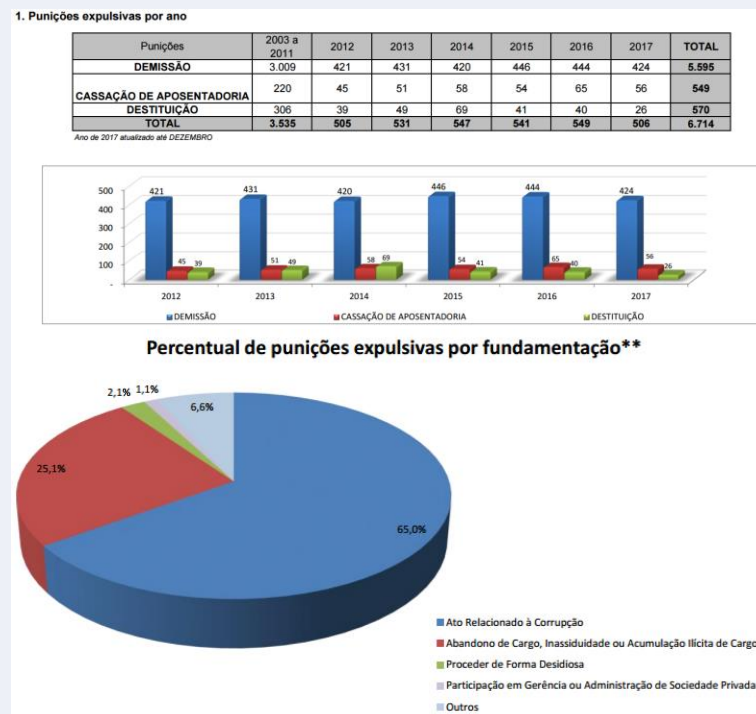
En segundo término, ya que los datos y las estadísticas deberían ser lo más transparentes y accesibles posible, la Procuración del Tesoro de la Nación podría actualizar y publicar datos y estadísticas periódicamente en el sitio web institucional en diferentes formatos y también podría encontrar las formas de comunicar la información global a los ciudadanos de una manera más comprometida e interactiva a fin de estimular la responsabilidad y promover la confianza entre los ciudadanos. A estos fines, Argentina podría considerar el trabajo realizado por el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción de Colombia, organismo dependiente de la Secretaría de Transparencia que desarrolla indicadores de sanciones relacionados con hechos de corrupción, así como la actividad informativa de la CGU en Brasil, que recopila y publica datos sobre sanciones disciplinarias en formato pdf y excel. (Recuadro 6.7).

**Recuadro 6.7. Recopilación, publicación y elaboración de datos sobre sanciones disciplinarias en Colombia y Brasil**

En Colombia el Observatorio de Transparencia y Anticorrupción publica en su sitio web estadísticas actualizadas de sanciones penales, disciplinarias y fiscales relacionadas con la corrupción. Con respecto a las sanciones disciplinarias, se toman los datos del Sistema de Información de Registro de Sanciones y Causas de Inhabilidad (SIRI) que mantiene un registro de las decisiones ejecutadas y notificadas a la Procuraduría General de la Nación por las autoridades competentes, en particular: sanciones disciplinarias, sanciones penales e inhabilitaciones. A su vez, el Observatorio prepara esta información en forma de mapa, proporciona detalles de las sanciones y también analiza los datos y presenta gráficos que detallan los datos según distintos criterios, tales como organismo, falta, departamento, sanción, cargo del funcionario.



En Brasil, el sitio web de la CGU contiene una sección donde se presentan y actualizan mensualmente los datos sobre las sanciones disciplinarias graves (*punições expulsivas*) a los servidores públicos del Poder Ejecutivo federal. La información se presenta según diferentes criterios (por ejemplo, año, mes, entidad, Estado y conducta) y se elabora en tablas y gráficos que muestran tendencias y comparaciones como en los siguientes ejemplos:



Fuente: Sitio web del Observatorio de Transparencia y Anticorrupción <http://www.anticorruptcion.gov.co/Paginas/indicador-sanciones-disciplinarias.aspx> y [http://www.anticorruptcion.gov.co/Paginas/mapa\\_sanciones.aspx](http://www.anticorruptcion.gov.co/Paginas/mapa_sanciones.aspx); sitio web de SIRI <https://www.procuraduria.gov.co/portal/Siri.page:h> Sitio web de la CGU sobre la actividad informativa en tema de sanciones disciplinarias <http://www.cgu.gov.br/assuntos/atividade-disciplinar/relatorios-de-punicoes-expulsivas>.

Los datos sobre procesos disciplinarios no solo deberían recolectarse y ponerse a disposición del público para fines relativos a la responsabilidad, sino que también podrían usarse para evaluar abiertamente la efectividad del sistema disciplinario en su conjunto, a través de la definición de indicadores clave de rendimiento (*key performance indicators*, KPI) que podrían ayudar a identificar problemas y áreas que requieren mayores esfuerzos y mejoras (OCDE, 2017<sup>[9]</sup>). Teniendo en cuenta que Argentina no cuenta con ningún mecanismo implementado a tal fin, la Procuración del Tesoro de la Nación podría tomar ventaja de su función de supervisión y desarrollar un sistema que evalúe el rendimiento del régimen disciplinario administrativo federal a través de KPI. A este fin, podrían considerarse ciertos indicadores de rendimiento generalmente usados en relación con la efectividad, la eficiencia, la calidad y la equidad en el ámbito judicial (Recuadro 6.8). La Procuración del Tesoro de la Nación debería también asegurarse de darle amplia publicidad a este ejercicio, así como a los resultados pertinentes, a fin de demostrar su compromiso frente a los valores de responsabilidad e integridad. También se podría procurar obtener cooperación y apoyo de la mesa de Integridad dirigida por el gabinete de ministros, que podría brindar mayor visibilidad a los resultados de la evaluación y realizar un análisis de los mismos con el objetivo de tratar problemas y falencias del sistema disciplinario así como del sistema de integridad en su conjunto.

#### **Recuadro 6.8. Posibles indicadores clave de rendimiento para evaluar los regímenes disciplinarios administrativos**

No hay ningún indicador que pueda ser útil de manera aislada, por lo cual, para analizar e interpretar con mayor precisión debe evaluarse un conjunto de indicadores y la información contextual como un todo.

##### **Indicadores clave de rendimiento (*key performance indicators*, KPI) de eficacia**

- **Proporción de presuntas faltas denunciadas y finalmente llevadas a procedimiento disciplinario formal:** es posible que no todas las faltas denunciadas se prosigan tras una investigación preliminar o audiencia; sin embargo, la proporción de casos no seguidos, especialmente si son analizados por área de gobierno o tipo de falta, puede esclarecer, en un primer momento si los casos válidos ingresan con éxito al sistema disciplinario.
- **Incidencias y frecuencia de apelaciones:** Una medida de la calidad de las decisiones de imposición de sanciones y de la previsibilidad del régimen. Las métricas comunes incluyen la cantidad de apelaciones por habitantes (o servidores públicos responsables según la ley disciplinaria) y de casos apelados en segunda instancia como porcentaje de los casos resueltos en primera instancia.
- **Casos inadmisibles o desestimados:** La proporción de casos declarados inadmisibles (así como el desglose de los motivos de desestimación) puede ser considerada como un indicador de la calidad y eficacia de los procedimientos y del cumplimiento del gobierno con los procedimientos disciplinarios.
- **Decisiones revocadas:** Una segunda medida común de la calidad de las decisiones de imposición de sanciones es la proporción de casos apelados en los cuales fueron revocadas las decisiones iniciales. Esto puede indicar, además de errores para seguir los procedimientos disciplinarios adecuados, la proporcionalidad suficiente de las sanciones.

- **Recuperación:** En el caso de multas económicas, la proporción de fondos rescatados o recuperados en relación con la decisión sancionadora original puede indicar la eficacia del gobierno para aplicar las sanciones.
- **Frecuencia de resolución:** Otro indicador común de eficacia se refiere a la proporción de sanciones impuestas sobre los casos inicialmente denunciados. Sirve como un indicador sustituto para identificar sistemas "con fugas", en donde los casos denunciados no son impulsados y/o resueltos.

#### Indicadores clave de rendimiento de eficiencia

- **Casos en trámite:** La proporción de casos totales que se encuentran sin resolver en un momento dado puede ser un indicador útil de la gestión de los casos.
- **Duración promedio o mediana de los procedimientos (días):** La duración promedio de los procedimientos para los casos se calcula con una fórmula de uso común en la materia:  $[(\text{En trámite } t_1 + \text{En trámite } t_2) / (\text{Entrantes } t_1 + \text{Resueltos } t_2)] * 365$ .
- **Plazo de disposición:** De manera similar a los anteriores, este indicador proporciona un promedio teórico de la duración de un caso dentro de un sistema específico al calcular el plazo teórico necesario para resolver un caso en trámite en los tribunales a la luz del ritmo actual de trabajo de los tribunales. Se obtiene dividiendo la cantidad de casos en trámite al final del periodo observado por la cantidad de casos resueltos dentro del mismo periodo multiplicado por 365.
- **Gasto promedio por caso:** Los indicadores sustitutos de eficiencia financiera pueden incluir el total de recursos asignados a la investigación y la tramitación de procedimientos disciplinarios administrativos dividido por la cantidad de casos formales. Otras metodologías incluyen el gasto total de los procedimientos disciplinarios por funcionario declarado responsable.

#### Indicadores clave de rendimiento de calidad y equidad

- Además de algunos de los indicadores antes mencionados (es decir, altas tasas de apelación o de casos admisibles/desestimados podrían sugerir un trato procesal poco equitativo), los siguientes datos cualitativos también podrían resultar de utilidad. El Consejo de Europa ha elaborado un "Manual para la realización de encuestas de satisfacción de usuarios de los tribunales" que podría ofrecer ideas para ejercicios similares en regímenes disciplinarios administrativos:
  - Datos de encuestas a empleados públicos (incluidos directivos) sobre sus percepciones acerca de condiciones de equidad, la disponibilidad de oportunidades de capacitación, etc.
  - Datos de encuestas sobre la percepción de sindicatos públicos, auditores internos o personal de tribunales (para casos graves), etc.

*Fuentes:* (Council of Europe, 2016<sup>[10]</sup>); (Council of Europe, 2014<sup>[11]</sup>); (Council of Europe, 2010<sup>[12]</sup>); (Council of Europe, 2008<sup>[13]</sup>); (Palumbo et al., 2013<sup>[14]</sup>); (OCDE, 2017<sup>[4]</sup>).

#### ***6.4.2. La Procuración del Tesoro de la Nación podría garantizar capacitaciones periódicas y brindar mayor orientación al personal que trabaja en cuestiones disciplinarias***

Mantener un sistema disciplinario efectivo requiere profesionalismo y el desarrollo de capacidades. Su éxito depende asimismo de contar con las capacidades adecuadas así como con personal cuyos perfiles profesionales reflejen el mandato y las tareas requeridas para desarrollar investigaciones significativas. En lo referente a los regímenes disciplinarios, esto puede traducirse en expertos en derecho administrativo, investigadores, contadores, expertos en la materia (para casos particularmente complejos), expertos financieros, especialistas de TI, gestores o coordinadores y personal de apoyo. Aunque disponer de la cantidad y la combinación correctas de personal es un desafío en sí, sobre todo en tiempos de restricciones presupuestarias, deben sopesarse los costos de capacidad frente a los costos de incumplimiento, tales como la disminución de responsabilidad y confianza, las pérdidas económicas directas, etc.

En Argentina la capacitación en asuntos disciplinarios está a cargo de la Dirección Nacional de la Escuela del Cuerpo de Abogados del Estado, dependiente de la Procuración del Tesoro de la Nación, que brinda capacitación al cuerpo de abogados que trabaja para el Estado argentino, incluidos aquellos que trabajan en oficinas de sumarios. Aunque hay evidencia de que un módulo sobre “relaciones laborales del Estado y régimen disciplinario” es parte del programa de formación continua en abogacía del Estado [<https://www.ptn.gob.ar/page/institucional-6>] y de que las oficinas de sumarios en los ministerios disponen formación para todo el personal en asuntos disciplinarios, la información allí brindada y las entrevistas realizadas durante la misión de investigación de la OCDE no permiten aclarar si dicha capacitación en cuestiones disciplinarias se ofrece periódicamente o por el contrario se basa en asistencia voluntaria. Al mismo tiempo, el personal que trabaja en las oficinas de sumarios no se beneficia de una orientación continua brindada por la Procuración del Tesoro de la Nación, lo cual no proporciona ninguna herramienta o canal formal para aclarar cuestiones relativas a procesos. Esta situación genera el riesgo de socavar la eficiencia del sistema así como de debilitar los casos e incumplir cuestiones procesales, incluidas las garantías del funcionario sumariado.

Para fortalecer la capacidad y para brindar apoyo a los servidores públicos en la instrucción y sustanciación de sumarios, la Procuración del Tesoro de la Nación –en su carácter de órgano coordinador de las oficinas de sumarios- podría incrementar sus esfuerzos en dos direcciones: por un lado, podría garantizar una capacitación permanente del personal de sumarios para mejorar la efectividad y la consistencia del régimen disciplinario, como muestra el Recuadro 6.5 para el caso de Brasil. Por otro lado, podría brindar herramientas y canales de orientación y apoyo en la prosecución de los casos. En este contexto, dado que la Procuración del Tesoro de la Nación está desarrollando un manual de procedimientos disciplinarios para complementar la implementación del Sistema de Gestión de Documentación Electrónica y estandarizar pasos y procedimientos de las oficinas de sumarios, Argentina podría considerar las prácticas relevantes de países miembros y no miembros de la OCDE, en los cuales se brinda apoyo a través de guías, manuales o direcciones de correo electrónico destinadas a tal fin (Recuadro 6.9).

### Recuadro 6.9. Proporcionar orientación sobre asuntos disciplinarios

El **Código de Gestión de la Función Pública del Reino Unido** recomienda el cumplimiento del Código de Prácticas sobre Procedimientos Disciplinarios y de Quejas del Servicio de Asesoramiento, Conciliación y Arbitraje (ACAS) (*Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures*) y notificar a las oficinas y dependencias que se le dará un peso significativo en los casos de tribunales laborales y se tomará en cuenta al considerar los casos pertinentes. El ACAS, organismo independiente, publicó el código en marzo de 2015, el cual fomenta:

- procedimientos disciplinarios claros, desarrollados por escrito en consulta con las partes interesadas
- acción rápida y oportuna
- consistencia en procedimientos y decisiones en todas las etapas de los casos
- decisiones basadas en evidencia
- respeto de los derechos del sumariado: derecho a la información, asesoría jurídica, audiencia y apelación.

El código también contiene orientaciones sobre cómo interactuar con los empleados bajo investigación (es decir, aportar información, prueba, permitir la presencia de un acompañante en las audiencias, el rol del acompañante en las audiencias, etc.), qué instituciones contactar durante el proceso para asegurar la indagatoria y que se respeten los derechos de los empleados, cómo aplicar las sanciones de manera justa (sistemática, progresiva y proporcionadamente), cómo tratar casos especiales (por ej. casos de conducta indebida por parte de miembros de sindicatos) y qué procedimientos seguir en relación con posibles delitos penales.

La **Comisión del Servicio Público de Australia** (APSC) también ha publicado una guía muy completa para el Manejo de Conductas Indebidas, que proporciona aclaraciones de los principales conceptos y definiciones del código de conducta de la administración pública y otras políticas o legislaciones aplicables así como instrucciones detalladas dirigidas a los responsables sobre los procesos (véase el flujo de trabajo, a continuación). La guía también contiene varias herramientas de verificación para facilitar a los responsables los procedimientos, tales como: lista de verificación para consideración inicial de sospecha de conducta indebida; lista de verificación para suspensión de empleados; lista de verificación para tomar una decisión sobre violaciones del código de conducta; lista de verificación para la toma de decisiones respecto de sanciones.





La **Contraloría General de la Unión (CGU) de Brasil** proporciona diferentes clases de herramientas para brindar orientación a las respectivas oficinas de sumarios: en primer lugar, de manera similar a los ejemplos anteriores, ha preparado y publicado en su sitio web, guías, manuales y material sobre una amplia variedad de temas relevantes relacionados a los procesos disciplinarios, incluidos:

- manuales de derecho administrativo disciplinario
- manual sobre el rol y la función de las unidades disciplinarias
- módulos de especialización sobre temas *ad-hoc*
- manuales prácticos, diapositivas y legislación sobre procedimientos administrativos
- manuales de otras dependencias

En segundo lugar, el sitio web de la CGU expone más de 200 preguntas y respuestas a las dudas más recurrentes, lo que sirve como referencia rápida para consulta por las unidades disciplinarias, los servidores públicos y los ciudadanos en general y también para orientar y estandarizar los procedimientos relacionados con el sistema disciplinario.

Por último, la CGU, a través del Consejo Nacional de Disciplina (*Corregedoria-Geral da União* o CRG) también facilita una dirección de correo electrónico para aclarar cuestiones sobre el sistema disciplinario y para resolver dudas sobre la instrucción de sumarios, con el objeto de brindar apoyo a las unidades disciplinarias en la tramitación de procesos de manera justa y rigurosa.

El **Ministerio de Justicia de Perú** (Minjus) también ha publicado una guía práctica sobre el régimen disciplinario y el procedimiento administrativo sancionador que aborda los conceptos básicos y los principios relativos al régimen disciplinario, las normas procesales aplicables al procedimiento administrativo sancionador y algunos casos para brindar ejemplos de los temas. El objeto de la guía es brindar una herramienta didáctica y útil para los funcionarios y servidores públicos a fin de que tomen conocimiento de los distintos aspectos y pasos relativos al procedimiento administrativo sancionador como también de las garantías que los protegen y que deberían ser respetadas por los distintos organismos públicos intervinientes.

*Fuente:* (ACAS, 2015<sup>[15]</sup>); (APSC, 2015<sup>[16]</sup>); (CGU, s.f.<sup>[17]</sup>); (Minjus, 2015<sup>[18]</sup>).

## Propuestas de acción

Hacer cumplir las normas y estándares de integridad constituye un elemento necesario para evitar la impunidad de los servidores públicos y garantizar la credibilidad del sistema de integridad en su conjunto. Para fortalecer el sistema disciplinario y de esa manera la rendición de cuentas y la legitimidad de su sistema de integridad, Argentina podría considerar las siguientes acciones:

### *Crear un marco disciplinario más integral y efectivo*

- La aplicación del régimen disciplinario debería extenderse formalmente a todas las categorías de servidores públicos de Argentina provistos por la Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional.
- Argentina podría considerar la regulación de investigaciones administrativas para permitir que las oficinas de sumarios sin servidores públicos de planta permanente puedan designar a su personal contratado con la experiencia apropiada para instruir sumarios.
- La actual reforma de la ley de ética pública podría mejorar la consistencia entre el actual marco de integridad fragmentado y el sistema sancionatorio. En primer lugar, la reforma debería asegurar coherencia con la LMREPN y el Código de ética, haciendo referencia explícita a estos elementos estrechamente vinculados y evitando cualquier incoherencia. Luego, se debería proveer un vínculo más explícito con los mecanismos de rendición de cuentas y las responsabilidades frente a las transgresiones a las reglas éticas.
- Argentina podría ampliar los tipos de sanciones e introducir sanciones nuevas que tengan relevancia económica, como multas o reducciones de salarios.
- Argentina podría considerar introducir sanciones administrativas para las entidades privadas involucradas en casos de corrupción.

### *Promover la cooperación y el intercambio de información*

- La Procuración del Tesoro de la Nación podría crear una red formal de oficinas de sumarios para incrementar la coordinación y la comunicación entre ellas.
- Al fomentar la comunicación y la coordinación con entidades públicas en temas disciplinarios, la Procuración del Tesoro de la Nación también debería involucrar a la Procuraduría de Investigaciones Administrativas, que ha desarrollado un sistema de gestión y seguimiento de casos (PIAnet) en colaboración con la Procuraduría General.
- Todas las instituciones que estén involucradas en procedimientos disciplinarios podrían crear un grupo de trabajo formal a través de un acuerdo multipartito para mejorar la coordinación, la comunicación y el aprendizaje mutuo.

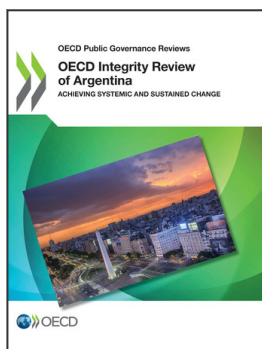
### *Mejorar el entendimiento del régimen disciplinario*

- Para tener una comprensión más completa del sistema disciplinario, la Procuración del Tesoro de la Nación podría mejorar su actividad de recopilación de datos mediante la recopilación de un número creciente de información, pero también desarrollando tendencias de acuerdo con criterios como año, entidad o conducta sancionada.
- La Procuración del Tesoro de la Nación podría actualizar periódicamente y publicar en el sitio web institucional datos y estadísticas, en diferentes formatos, relacionadas con cuestiones disciplinarias, así como también comunicar información agregada de una manera más atractiva e interactiva para estimular la responsabilidad y fomentar la confianza entre los ciudadanos
- La Procuración del Tesoro de la Nación podría aprovechar su función de supervisión y desarrollar un sistema que evalúe el desempeño del régimen disciplinario administrativo federal mediante indicadores clave de rendimiento.
- La Procuración del Tesoro de la Nación debería garantizar capacitaciones continuas al personal disciplinario y proporcionar herramientas y canales para brindar orientación y apoyo en la prosecución de los casos.

## Referencias

- ACAS (2015), *Code of Practice on disciplinary and grievance procedures*, [15]  
<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2174> (consultado el 27 de noviembre de 2017).
- APSC (2015), *Handling misconduct: a human resource manager's guide*, [16]  
<http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/handling-misconduct-a-human-resource-managers-guide-2015> (consultado el 27 de noviembre de 2017).
- Cardona, F. (2003), *Liabilities and disciplines of civil servants*, OECD, Paris, [2]  
<http://www.sigmaxweb.org/publicationsdocuments/37890790.pdf>  
 (consultado el 7 septiembre de 2017).
- CGU (s.f.), *Manuais e Capacitação*, [17]  
<http://www.cgu.gov.br/assuntos/atividade-disciplinar/capacitacoes>  
 (consultado el 27 de noviembre de 2017).
- Council of Europe (2016), *European judicial systems. Efficiency and quality of justice. Edition 2016 (2014 data)*, European Commission for the Efficiency of Justice, [10]  
[https://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/evaluation/2016/publication/REV1/2016\\_1%20-%20CEPEJ%20Study%2023%20-%20Overview%20-%20EN.pdf](https://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/evaluation/2016/publication/REV1/2016_1%20-%20CEPEJ%20Study%2023%20-%20Overview%20-%20EN.pdf)  
 (consultado el 27 de noviembre de 2017).
- Council of Europe (2014), *Report on European judicial systems – Edition 2014 (2012 data): Efficiency and quality of justice*, European Commission for the Efficiency of Justice, [11]  
 Strasbourg,  
[http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/evaluation/2014/Rapport\\_2014\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/evaluation/2014/Rapport_2014_en.pdf).
- Council of Europe (2010), *Handbook for conducting satisfaction surveys aimed at court users in Council of Europe's member states*, Commission for the Efficiency of Justice, Strasbourg, [12]  
<https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=2706085&SecMode=1&DocId=1664612&Usage=2>.
- Council of Europe (2008), *Checklist for promoting the quality of justice and the courts*, [13]  
 Commission for the Efficiency of Justice, Strasbourg,  
<https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=2707813&SecMode=1&DocId=1281474&Usage=2>.
- Gordillo (2016), *Tratado de Derecho Administrativo y Obras Selectas*. [1]
- Minjus (2015), *Guía práctica sobre el régimen disciplinario y el procedimiento administrativo sancionador*, <https://www.minjus.gob.pe/actividades-institucionales-y-eventos/minjus-publica-guia-practica-sobre-el-regimen-disciplinario-y-el-procedimiento-administrativo-sancionador/> (consultado el 27 de noviembre de 2017). [18]
- OCDE (2017), *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú: Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264271470-es>. [4]

- OCDE (2017), *Estudio de la OCDE sobre integridad en México: Adoptando una postura más firme contra la corrupción*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264280687-es>. [3]
- OCDE (2017), *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública*, <http://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf> (consultado el 6 de julio de 2017). [9]
- OCDE (2004), “OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service”, in *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264104938-2-en>. [5]
- Palumbo, G. et al. (2013), “Judicial Performance and its Determinants: A Cross-Country Perspective”, *OECD Economic Policy Papers*, No. 5, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5k44x00md5g8-en>. [14]
- PIA (2017), *PIA Activity Report 2016*, <https://www.mpf.gob.ar/pia/files/2017/02/INFORME-ANUAL-2016.pdf>. [7]
- PIA (s.f.), *Acerca del Foro / PIA*, <https://www.mpf.gob.ar/pia/acerca-del-foro/> (consultado el 24 de noviembre de 2017). [8]
- Rossi, I., L. Pop and T. Berger (2017), *Getting the Full Picture on Public Officials: A How-to Guide for Effective Financial Disclosure*, The World Bank, <http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-0953-8>. [6]



**From:**  
**OECD Integrity Review of Argentina**  
Achieving Systemic and Sustained Change

**Access the complete publication at:**  
<https://doi.org/10.1787/g2g98ec3-en>

**Please cite this chapter as:**

OECD (2019), “Fortalecer el régimen disciplinario argentino para aumentar la responsabilización”, in *OECD Integrity Review of Argentina: Achieving Systemic and Sustained Change*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/46e24dd5-es>

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).