

## Capítulo 3

### Guía para crear una cultura de independencia

*Este capítulo proporciona consejos prácticos para los gobiernos, y reguladores, sobre cómo proteger a los reguladores económicos de influencias indebidas y crear una cultura de independencia. Estas directrices pueden aplicarse y adaptarse a otros reguladores. La guía está estructurada conforme a cinco dimensiones: claridad de rol, transparencia y rendición de cuentas, independencia financiera, independencia del equipo directivo y comportamiento del personal.*

La guía está estructurada en cinco secciones (claridad de roles, transparencia y rendición de cuentas, independencia financiera, independencia del equipo directivo y comportamiento del personal), que corresponden a los “puntos críticos” que pueden surgir a lo largo del ciclo de vida de un regulador y que presentan mayor potencial de influencia indebida (véase el gráfico 2.1). Estas cinco dimensiones abarcan cuestiones relacionadas con la gobernanza externa e interna de los reguladores, a saber:

- **Gobernanza externa:** roles, relaciones y división de poderes y responsabilidades entre el poder legislativo, el ministro y el ministerio, el departamento, el regulador y los entes regulados. La gestión eficaz de estas relaciones es esencial para la existencia de un regulador independiente.
- **Gobernanza interna:** Estructuras organizacionales del regulador, normas de comportamiento, medidas de cumplimiento y rendición de cuentas, supervisión de los procesos operativos, presentación de informes financieros y gestión del desempeño. Un factor determinante de la independencia es que el regulador cuente con recursos y procesos adecuados para el desempeño de sus funciones.

Cada una de las cinco dimensiones incluye directrices prácticas que pueden considerarse como medidas institucionales fundamentales y necesarias para crear una cultura de independencia y establecer y mantener la capacidad de los reguladores para actuar con independencia. Se basan en un análisis de los procesos y prácticas institucionales de los reguladores dentro de la Red de Reguladores Económicos (NER) de la OCDE. Las directrices también incluyen un conjunto de medidas aspiracionales que pueden adoptarse para fortalecer aún más una cultura de independencia y proteger a los reguladores de una influencia indebida.

Esta guía también podría aplicarse a mayor escala, más allá de los reguladores. Podría utilizarse para el diseño institucional y organizacional de entidades independientes, la gobernanza corporativa, programas contra la corrupción y para la integridad, o en todo contexto en el que estén presentes los matices del fomento de la confianza y la gestión de presiones competitivas, a veces indebidas.

## 1. Claridad de rol y responsabilidades

Otros actores públicos, en particular los funcionarios electos, pueden tener diferentes incentivos que los reguladores. Si bien los funcionarios electos están supeditados a ciclos electorales de corto plazo, los reguladores trabajan, entre otras cosas, para garantizar mercados estables y competitivos a largo plazo. La implicación práctica es que los intereses divergentes, en ocasiones, ponen presión a los reguladores y allanan el camino a los intentos de ejercer influencias indebidas en las decisiones de los reguladores al afectar, por ejemplo, sus aptitudes y recursos para actuar.

La legislación pertinente deberá exponer claramente las funciones y responsabilidades del regulador y de otros órganos e instituciones públicos relevantes. Sin embargo, *en la práctica*, las áreas superpuestas y las poco definidas son inevitables, ya que los sectores regulados son dinámicos y las circunstancias evolucionan. Es esencial que el ejecutivo y el regulador tengan un intercambio regular de ideas para identificar las posibles áreas problemáticas con antelación, y trabajar en el proceso legislativo y con el legislativo para aclarar y resolver los potenciales estancamientos sin abrir, no obstante, la puerta a intervenciones indebidas.

---

#### Lineamientos sobre la claridad de rol

---

- 1.1. **Claridad de rol.** La legislación deberá establecer claramente objetivos y funciones del regulador. Si necesitaran cambios con el tiempo, será preciso modificar la legislación pertinente para evitar la sobrecarga en la misión. Los reguladores deberán recibir un mandato claro y las facultades y recursos para cumplirlo.
  - 1.2. **Relaciones con el ejecutivo y otros organismos públicos.** La función de los actores públicos (incluidos los funcionarios electos) en relación con el regulador deberá quedar clara en la legislación. Asimismo, habrá que definir claramente la función del regulador en relación con el ejecutivo, el legislativo y otros organismos elegidos. Habrá que evitar las instrucciones del gobierno para orientar al regulador para aclarar su función fuera del proceso legislativo.
  - 1.3. **Solución de conflictos.** Si bien es imposible eliminar completamente o evitar del todo superponer funciones y actividades entre las diferentes entidades públicas, el impacto negativo de las superposiciones tendrá que minimizarse mediante la definición de claros mecanismos de solución de conflictos si surgieran problemas. Cuando las actividades de diversas entidades se superponen (p. ej., cuando un regulador hace una propuesta al gobierno o emite una opinión sobre una propuesta gubernamental), las normas de procedimiento deberán especificar claramente qué autoridad tiene la última palabra y cuáles son los mecanismos (como las revisiones judiciales) para resolver una diferencia de opiniones entre estas autoridades.
  - 1.4. **Divulgación.** Los reguladores deberán ser proactivos y escuchados en las instituciones pertinentes. Los reguladores deberán apreciar las oportunidades adecuadas y proporcionadas para audiencias públicas con las legislaturas y presentar sistemáticamente actualizaciones sobre sus actividades a las comisiones y organismos pertinentes en el poder legislativo y otras entidades pertinentes, como consejos sociales, comités regionales, etc.
  - 1.5. **Perspectiva estratégica.** Los reguladores deberán ser proactivos en el uso de la observación del panorama y la previsión estratégica para prever cambios y sacudidas en el contexto sociopolítico, especialmente en catástrofes, crisis y circunstancias atenuantes. En favor de la claridad de funciones, los reguladores deben notificar previamente a los poderes Ejecutivo y Legislativo las conclusiones y evidencias recabadas y ser conscientes de sus funciones al comunicar estas conclusiones y evidencias externamente.
  - 1.6. **Información y conocimiento.** Los reguladores deben ser proactivos para informar y promover una mejor comprensión del ejecutivo, el legislativo y otros actores públicos y privados respecto al papel de los reguladores en el funcionamiento del mercado y el sector regulados. El ejercicio de esta función podría incluir la construcción de conocimiento en áreas donde el regulador tiene la mayor experiencia (p. ej., al explicar cómo las nuevas circunstancias pueden influir en los mercados y en el sector regulado).
-

## 2. Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia y la rendición de cuentas constituyen la otra cara de la moneda de la independencia, y son esenciales para lograr el equilibrio adecuado entre ellas. Es importante destacar que transparencia y rendición de cuentas no es lo mismo y que cada una tiene su propia finalidad en el ecosistema regulatorio. La transparencia es un medio que contribuye a fomentar la credibilidad y la confianza en las decisiones y procesos del regulador, incluidas las políticas operativas y la forma en que el regulador interactúa con las partes interesadas. La rendición de cuentas es la manera de garantizar los pesos y contrapesos en las acciones de los reguladores para permitir un comportamiento responsable. La transparencia puede describirse como una subdivisión de la rendición de cuentas. Esta rendición incluye los requisitos de que el regulador informe al legislativo sobre el ejercicio efectivo de las facultades y responsabilidades; la rendición de cuentas de actividades y resultados también se fortalece a través de un mecanismo satisfactorio de apelación de las decisiones del regulador (OCDE, 2014).

La legitimidad de un regulador también descansa en su compromiso con la industria para intercambiar información, consultar al tomar decisiones regulatorias, garantizar el cumplimiento y responder a las quejas. Las consultas públicas con todos los interesados son los medios formales más comunes. Los reguladores también enfrentarán inevitablemente las presiones de la industria. Los interesados pueden tratar de influir, aunque de modo informal, en las decisiones de los reguladores mediante grupos de presión y campañas en los medios de comunicación. Más problemáticos son los casos en que los interesados ejercen presión en los ministros y miembros del legislativo para afectar las decisiones de los reguladores. Los reguladores pueden utilizar los medios para contrarrestar campañas negativas y revelar los problemas en materia de transparencia y rendición de cuentas.

---

### Lineamientos para la transparencia y la rendición de cuentas

---

- 2.1. **Rendición de cuentas a los órganos públicos.** Los reguladores deberán proporcionar información y datos oportunos y pertinentes sobre el desempeño que demuestren el nexo entre su gobernanza interna y sus rendimientos y resultados. Esta información debe presentarse al poder legislativo y a otros órganos pertinentes encargados de tomar decisiones, incluido el ejecutivo cuando sea relevante, de manera transparente.
  - 2.2. **Transparencia en la interacción de las partes interesadas.** Los reguladores deben plantear y dejar públicamente en claro las formas en que interactúan con los actores públicos y privados, de modo que las oportunidades de contribución sean claras y accesibles. Las instrucciones sobre cómo interactuar con el regulador deben presentarse en las páginas web y divulgarse. Los procesos de interacción deben apoyar la integridad, imparcialidad, competencia y objetividad, percibidas y reales, del regulador.
  - 2.3. **Retroalimentación a los interesados.** Los reguladores deberán justificar sus decisiones clave con evidencia empírica sólida y detallada para dejar constancia pública. Esta evidencia también deberá resumirse clara y brevemente y publicarse para beneficio de los interesados sin usar lenguaje técnico, con excepción de la información comercialmente confidencial o protegida de otra manera.
-

- 2.4. **Apelaciones.** Deberá haber un proceso de quejas y apelaciones fácil, equitativo y oportuno para las decisiones de los reguladores, que también sea independiente y esté ubicado fuera del gobierno. La información sobre la calidad e implementación de estos procesos debe publicarse en plataformas accesibles.

---

#### **Medidas aspiracionales para afianzar la transparencia y la rendición de cuentas**

---

- 2.5. **Código de ética.** La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública (OCDE, 2017) aconseja que los adherentes utilicen políticas organizacionales como códigos de conducta o códigos de ética con el fin de “aclarar las expectativas y servir como base para la investigación y las sanciones disciplinarias, administrativas o penales”. De acuerdo con esta recomendación, los reguladores deben tratar de establecer códigos de conducta para los directivos, el personal y el órgano respecto a la interacción con grupos de interés y de presión y crear mecanismos adecuados para hacerlos cumplir (con sanciones por incumplimientos del organismo). Los códigos de conducta deben definir los medios informales y formales para la interacción entre las partes interesadas públicas y privadas, incluyendo los grupos de interés y presión, y toda interacción inadecuada que pueda ejercer influencias indebidas. Estos códigos podrían basarse en guías del sector público o en un código de ética y adaptarse al papel y las funciones del regulador, de ser necesario.
- 2.6. **Cabildeo/Lobbying.** Tendrá que haber protección contra influencias “por la puerta trasera” a través del poder ejecutivo o del Legislativo por parte de los grupos de interés que luego ejercen influencia en los reguladores. Proteger a los reguladores de estas influencias indebidas deberá ser una preocupación clave para los poderes ejecutivo y legislativo. De conformidad con los Principios de la OCDE sobre la Transparencia e Integridad en las Actividades de Cabildeo (OCDE, 2013), estas salvaguardas requerirán una definición clara de lo que constituye el cabildeo, la notificación y divulgación de actividades de cabildeo pertinentes de los grupos de interés y sus interacciones con el ejecutivo y el legislativo, particularmente en relación con los reguladores. Esto podría incluir el registro de cabilderos y la pronta divulgación de los intentos de conducta impropia o de influir en el regulador.
- 2.7. **Estrategia de medios y de comunicación y capacidad.** Los reguladores deberán desarrollar e implementar estrategias eficaces de medios y comunicación como parte de sus funciones básicas. Los planes y oportunidades de interacción con los medios deberán hacerse públicos y mantenerse al día, por ejemplo, en línea y en las páginas web de los reguladores. Las reacciones a opiniones distorsionadas del regulador o a las decisiones deberán ser inmediatas y públicas para enfrentar y minimizar la influencia indebida a través de los medios. Las estrategias de medios y de comunicación del regulador también deben incluir el desarrollo de herramientas y aptitudes para el uso eficaz de medios informativos (impresos, en línea, redes sociales y otros) para encarar los posibles intentos de ejercer influencias indebidas.
- 

### **3. Independencia financiera**

El financiamiento adecuado es esencial para determinar el grado en que el regulador puede cumplir su mandato y actuar de manera independiente. Más aún, el modo en que se determinan las necesidades de financiamiento, la decisión de los fondos y el grado en que el regulador puede gestionarlos de manera autónoma podrían ser más pertinentes que la fuente de financiamiento.

En general, los presupuestos de los reguladores se aprueban por el legislativo y forman parte del presupuesto nacional, que es una garantía de transparencia y rendición de cuentas de los reguladores a los ciudadanos, y pueden fortalecer la independencia. Para los reguladores que son financiados a través de cuotas, es esencial un mecanismo adecuado de recuperación de costos para fijar la cuota “correcta” y evitar que un regulador reciba un financiamiento insuficiente, lo capte la industria o lo socave el ejecutivo (p. ej., en los países donde hay grandes empresas paraestatales reguladas).

Puede ser más fácil influir en un regulador financiado con ingresos generales del gobierno si se reducen los recursos que tiene a su disposición. Las asignaciones anuales pueden hacer que sea más fácil influir en el órgano regulador que si las asignaciones son plurianuales y menos supeditadas a efectos a corto plazo, como imperativos políticos o electorales. Las salvaguardas suficientes pueden evitar que el proceso presupuestario se utilice indebidamente para dar órdenes al regulador.

---

#### Lineamientos para la independencia financiera

---

- 3.1. **Fuente de financiamiento.** La fuente del presupuesto financiero para el regulador deberá plantearse claramente en el marco instaurador (p. ej., la legislación). Al identificar las fuentes de financiamiento, hay que dar la debida atención a las circunstancias que podrían comprometer la integridad de las funciones del organismo regulador (p. ej., que las entidades reguladas sean de propiedad pública, la volatilidad del mercado prevista, etcétera).
  - 3.2. **Identificación de las necesidades.** El regulador deberá proporcionar suficiente información al legislativo o a la autoridad presupuestaria pertinente respecto a los costos y recursos necesarios para cumplir su mandato antes de iniciar su próximo ciclo presupuestario. Esta información debe incluir datos sobre programas, intervenciones y recursos relacionados con sus funciones y objetivos. En la legislación pertinente deberán incluirse los procedimientos para solicitar fondos adicionales al legislativo.
  - 3.3. **Periodo de las asignaciones presupuestarias.** Los presupuestos para los reguladores deben decidirse y asignarse en forma plurianual, p. ej., al negociar una asignación presupuestaria, que sea cuando menos trienal para proteger la independencia financiera de los reguladores y evitar el continuo potencial de las influencias indebidas derivadas de las negociaciones anuales del presupuesto.
  - 3.4. **Decisión presupuestaria.** La decisión presupuestaria para el órgano regulador deberá ser transparente con un proceso claramente definido. La parte responsable (el poder legislativo, los funcionarios, los miembros de comités o del consejo) deberá revelar la decisión presupuestaria junto con una explicación del periodo de asignación (p. ej., presupuesto anual o plurianual) y cualquier otra condición.
  - 3.5. **Asignación presupuestaria.** El proceso para asignar o trasladar la asignación presupuestaria al regulador debe ser claramente definido y congruente. Si la fuente de ingresos es la industria, debe haber un canal independiente y responsable para hacer la asignación al regulador, p. ej., a través de un proceso blindado (reservado) con el legislativo.
  - 3.6. **Gestión financiera.** Los reguladores deberán tener autonomía adecuada y responsable al gastar su presupuesto. Deberán poder establecer su propia clasificación de egresos dentro de un marco convenido por ley. Esto se guiará por las normas de procura y gasto público, así como por las obligaciones de control y buenas prácticas. Cuando el organismo haya determinado sus propias normas de gasto, deberá haber medidas para la rendición de cuentas, tal como la demostración de gasto eficaz y adecuado a través de indicadores de rendimiento clave (IRC) sobre el desempeño de la organización, la directiva y los altos funcionarios pertinentes.
  - 3.7. **Controles del gasto.** La interferencia en el uso que el regulador haga del presupuesto, como los topes de gasto y la discreción política sobre la autonomía presupuestaria, no deberá permitirse en tanto el órgano regulador se mantenga dentro de las normas generales de comportamiento presupuestario disciplinado con justificación legítima. Si hay causas para intervenir, deberá haber un proceso transparente y responsable para determinar la necesidad de dichas medidas sobre el organismo.
  - 3.8. **Criterios de reasignación presupuestaria.** La reasignación presupuestaria o el proceso de revisión para futuros presupuestos deberán realizarse con criterios de evaluación comunicados públicamente y convenidos con el regulador antes del inicio del proceso de revisión.
  - 3.9. **Control externo.** La evaluación externa del gasto del organismo deberá hacerla un órgano independiente, tal como una institución de auditoría suprema que sea apolítica.
  - 3.10. **Control interno.** La evaluación interna del gasto del organismo deberá incluir información del desempeño, la propuesta inicial del presupuesto del regulador, y el uso de mecanismos para recuperación de costos.
-

## 4. Independencia del equipo directivo

El consejo o el director del órgano regulador toma las decisiones de las que será responsable el regulador, y pueden estar expuestos a mayores presiones que el personal profesional.

Ya que el gobierno (el ejecutivo o el legislativo) es responsable de la nominación y nombramiento de los miembros del consejo y de los directores de los organismos, los miembros del consejo y los directores pueden estar más próximos (o al menos tener relaciones más intensas con) a la autoridad que hace las nominaciones y los nombramientos, al menos antes de que comiencen su “periodo de servicio”. El proceso de nominación es un momento crucial en el que la falta de transparencia y de rendición de cuentas sobre el proceso y los criterios que llevan a una nominación podría crear la firme impresión de una proximidad indebida.

Durante su periodo de servicio, los miembros del consejo y los directores interactúan inevitablemente con los gobiernos y el Congreso, así como con la industria. El impacto que estas interacciones tienen en las decisiones puede depender en parte de la transparencia de la relación que el consejo y el director tengan con la autoridad nominadora, de la cultura administrativa en que el órgano regulador y el gobierno trabajan, y del sentido de profesionalismo y objetividad que el regulador ha desarrollado como institución.

---

### Lineamientos para la independencia del equipo directivo

---

- 4.1. **Nominación.** El proceso de nominación para la dirección del organismo regulador debe ser transparente y responsable, a través de una disposición formal específica en la legislación o la ley rectora. La información pertinente debe ser comunicada a los interesados —incluidas las funciones que va a desempeñar, las habilidades requeridas para el puesto, el periodo de nominaciones—, quienes nominarán oficialmente a los posibles candidatos, con los que se mantendrán consultas y cuyas opiniones se tomarán en cuenta al seleccionar a los posibles candidatos, los criterios de selección y cualquier consideración particular en el proceso (p. ej., la diversidad de experiencia en el caso de los reguladores encabezados por un consejo).
  - 4.2. **Nombramiento.** El proceso de nombramiento también debe ser transparente y responsable, con una justificación basada en el número de candidatos considerados, los criterios de selección y consultas que deberán hacerse públicas. Debe quedar claro quién hizo específicamente el nombramiento definitivo y legal, y los términos y condiciones del nombramiento. Esto contribuye a una mayor confianza en la gobernanza del regulador.
  - 4.3. **Mandatos del consejo.** Para los reguladores encabezados por un consejo, los nombramientos de los miembros deberán ser graduales para mantener el conocimiento y experiencia entre las renovaciones de los nombramientos. La duración de los cargos deberá diseñarse de modo que garantice que los periodos de gestión de los miembros del consejo trasciendan ciclos electorales, compatibles con las disposiciones constitucionales de cada país. Los mandatos deben ser al menos de cinco años para permitir desarrollar los conocimientos y la experiencia.
-

- 4.4. **Normas sobre los conflictos de interés.** El profesionalismo e integridad de los directivos deberán protegerse a través de medidas para evitar influencias indebidas ya sean percibidas o reales. Esto puede incluir registros y procedimientos de conflictos de intereses, declaración de activos/ acciones/ intereses en el sector regulado, marcos para procedimientos decisorios y publicación de la justificación de las decisiones claves, y la continua vigilancia en la composición e intereses del consejo. Sin embargo, se tendrá cuidado de lograr un equilibrio satisfactorio mediante la adaptación de las medidas a la gravedad de los riesgos reales y potenciales, para garantizar que a los candidatos calificados con habilidades específicas del sector o con experiencia en la industria regulada según lo requerido, no se les impida trabajar para el regulador o para que el regulador no se vea obstaculizado operativamente por estas restricciones.
- 4.5. **Revocación.** El fundamento y el proceso para revocar los nombramientos deberán estar planteados explícitamente en la legislación, limitarse a los casos graves de conducta indebida e incluir al poder legislativo o el judicial para que haya mayor transparencia y rendición de cuentas, y percepción de equidad.
- 

#### **Medidas aspiracionales para afianzar la independencia del equipo directivo**

---

- 4.6. **Proceso de salida: conflictos de interés.** De acuerdo con la *Recomendación de la OCDE sobre Lineamientos para Gestionar Conflictos de Interés en el Servicio Público* (OCDE, 2003), los reguladores deben identificar y formular políticas para áreas "en riesgo" de que posibles conflictos de intereses, que incluirían la negociación de actividades después de dejar el cargo público. El proceso de salida para los directivos debe evitar sesgos en las decisiones y proteger la integridad del regulador. Esto podría incluir la divulgación de las ofertas de empleo al resto de los directivos y la administración del organismo, que pueden comunicarse al poder legislativo o el judicial si lo solicitan, y una revisión de las ofertas de empleo por parte de los comités de ética. Las restricciones al empleo posteriores a la salida deben aplicarse y complementarse con periodos de gracia razonables y remunerados durante un período establecido que se aclare en la legislación pertinente. La posibilidad de ejercer acciones legales si más tarde el puesto de directivo o miembro del consejo produjo un beneficio financiero indebido o inapropiado para los directivos deberá estar clara en la legislación pertinente, como las leyes contra el soborno, y se planteará con claridad a los directivos al comenzar el período de su cargo y antes de que salgan.
- 4.7. **Proceso de salida: reducción de responsabilidades.** Los reguladores pueden considerar la creación de un sistema para la estrategia de salida de los directivos (y para el personal que tenga acceso a información confidencial), por el cual se reduzcan las responsabilidades y el acceso a información al acercarse el final del período del cargo, para así evitar influencias indebidas reales o percibidas en el momento en que pudiese haber mayor posibilidad de que se produjeran. También puede haber funciones de salida adecuadas en la organización que sirvan mejor a los objetivos del regulador, como la transmisión de conocimientos a los miembros o el personal entrantes, la gestión de problemas organizacionales internos, etc., para cerciorarse de que el regulador pueda actuar en todo momento.
- 

## **5. Comportamiento del personal**

La manera en que los órganos reguladores atraen, retienen y motivan al personal es, a fin de cuentas, un determinante clave de la capacidad del regulador para actuar en forma independiente y tomar decisiones objetivas y basadas en evidencias. Si bien el personal profesional está menos expuesto a presiones de funcionarios públicos o grupos de influencia por parte de la industria, se prevé que proporcione una asesoría técnica y objetiva que ayude al director del consejo y al consejo mismo a tomar decisiones exentas de sesgos. Al respecto, una cultura de independencia puede fomentar un entorno que ayude al personal a dar la asesoría imparcial necesaria y a superar con calma los puntos críticos de las influencias indebidas.

---

### Lineamientos para el comportamiento del personal

---

- 5.1. **Reclutamiento.** El reclutamiento de personal debe basarse en la competencia y la ética. En el proceso de reclutamiento debe prevalecer y justificarse un sentido de “administración regulatoria”. El personal profesional debe protegerse de las presiones y estar en posición de dar una asesoría objetiva mediante salvaguardas adecuadas, como la estabilidad en el cargo u otras salvaguardas de servicio público.
  - 5.2. **Incentivos.** Los incentivos personalizados para el personal deben ser satisfactorios para evitar la posibilidad de influencias indebidas. Las recompensas (incluidos incentivos financieros, impacto del trabajo y reconocimiento personal), las oportunidades de desarrollo (incluidas acreditación y capacitación) y los incentivos no monetarios (incluidos acuerdos laborales flexibles, beneficios adicionales en el empleo, atención al equilibrio entre trabajo y vida, y la posibilidad de un rápido crecimiento profesional) son importantes en el organismo.
  - 5.3. **Integridad y libertad de acción.** El personal deberá tener el estímulo y la posibilidad de demostrar una cultura de independencia responsable en sus deberes cotidianos. Esto puede incluir estar libre de retribuciones personales políticas o legales, la capacidad de gestionar riesgos, la aptitud para actuar en forma independiente, con procesos internos de rendición de cuentas adecuados y vigilancia vinculada a objetivos estratégicos organizacionales. Estas libertades pueden plasmarse en los códigos de conducta o lineamientos, y reforzarse mediante prácticas sólidas y transparentes de la gestión de recursos humanos (GRH). También deberán fortalecerse a través del apoyo y el comportamiento de los directivos.
  - 5.4. **Desarrollo profesional.** Los reguladores deben desarrollar trayectorias para el personal que permitan el crecimiento profesional y personal, la tutoría u orientación provenientes de los directivos y los altos funcionarios, y capacitación para permitir la movilidad dentro de la organización. La cooperación con las organizaciones asociadas, nacionales e internacionales, también podría brindar oportunidades para programas de intercambio de personal. La capacitación y acreditación en “cultura y aptitud regulatoria” deberán desarrollarse internamente o con asociados para estimular las carreras.
- 

### Medidas aspiracionales para propiciar una cultura de independencia a través del comportamiento del personal

---

- 5.5. **Tabulador de sueldos y prestaciones.** Los reguladores deben crear tabuladores de sueldos y progresión que tomen en cuenta la industria regulada que emplea personal similar, considerando las prestaciones más amplias no monetarias. Esto puede significar apartarse de la norma del sector público y tener cierta autonomía para ajustar los tabuladores de sueldos del sector público, siguiendo la práctica de otras entidades, como los bancos de reserva.
  - 5.6. **Objetivos del personal.** Debe haber nexos claros entre los objetivos del personal y los objetivos estratégicos del órgano. Esto ofrecerá incentivos organizacionales para los individuos e incorporará pesos y contrapesos en toda la organización para mantener altos niveles de integridad.
  - 5.7. **Restricciones del empleo.** Además de garantizar que el personal sea recompensado de acuerdo con los sueldos de los empleados de la industria regulada, o que reciba incentivos no monetarios satisfactorios, debe haber alguna forma de restricciones para exempleados, aplicadas a todo el personal y no solo al consejo, a fin de evitar los riesgos de una cultura o de prácticas de “puerta giratoria” dentro del organismo regulador u otro órgano independiente. Sin embargo, estas restricciones deben adaptarse a las funciones y responsabilidades del personal. Los mandos medios y el personal subordinado (personal junior) deben tener restricciones limitadas a los exempleados para permitir los intercambios de experiencia entre la industria, el ejecutivo y los reguladores. En estos casos, la conducta del personal anterior deberá sujetarse a revisión jurídica si se violan las normas éticas después de salir del organismo regulador. Las restricciones y normas para altos funcionarios deberán reproducir las correspondientes a los directivos, como periodos de gracia con remuneración, siempre sobre una base proporcional a su puesto.
-





**From:**  
**Creating a Culture of Independence**  
Practical Guidance against Undue Influence

**Access the complete publication at:**  
<https://doi.org/10.1787/9789264274198-en>

**Please cite this chapter as:**

OECD (2017), “Guía para crear una cultura de independencia”, in *Creating a Culture of Independence: Practical Guidance against Undue Influence*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264287877-6-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).