

Estudio buenas prácticas de lucha contra el fraude para la Oficina Andaluza Antifraude

Enero de 2023



Junta de Andalucía

1. Antecedentes.....	4
2. Metodología	5
3. Criterios de buenas prácticas considerados	33
4. Identificación de buenas prácticas	35
5. Recomendaciones para su aplicación al contexto andaluz	37
6. Reflexiones y consideraciones finales	39
Anexo I. Ficha de recogida de datos	41
Anexo II. Cálculo de puntuaciones de bbpp.....	43

1. ANTECEDENTES

El Gobierno de España, en el Plan de Recuperación y Resiliencia (PRTR en adelante) y de acuerdo con el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia europeo (MRR) incluyó la exigencia de desarrollar planes antifraude en el seno de las organizaciones que gestionaran fondos europeos. Con ese espíritu, la Ley 2/2021 de 18 de junio previó la creación de la Oficina Andaluza Antifraude (OAAF), adscrita al Parlamento andaluz. En Mayo de 2022, la recién constituida OAAF solicita al Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) un estudio para la identificación de buenas prácticas en materia de lucha contra el fraude y la corrupción.

En el marco del convenio entre la Oficina Andaluza Antifraude (OAAF) y el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP), esta entrega corresponde al primero de los entregables acordados, el de un documento de análisis de buenas prácticas para la OAAF.

Las **buenas prácticas** son actuaciones identificables que muestran unas ciertas **ventajas** frente a otras, establecidas en torno a unos criterios previamente fijados, y por tanto se definen con una mayor “transferibilidad”, es decir, más capacidad de ser adaptadas y desarrolladas por otro organismo. En el marco de la creación de un nuevo organismo dentro de la vida pública e institucional andaluza como la OAAF, se entendió que conocer cómo otras entidades similares están llevando a cabo actuaciones con resultados positivos, puede ayudar a definir las actuaciones de la propia OAAF.

Uno de los principios latentes en la definición de buenas prácticas es **su adaptación**. Actuaciones o medidas que funcionan en un sitio pueden no hacerlo en otro, normalmente contextualizándolo. Es por ello por lo que resulta imprescindible profundizar en los métodos que estas actuaciones desarrollan y casarlos con los recursos y competencias propios para adaptarlos y hacerlos lo más eficiente (y realistas) posible.

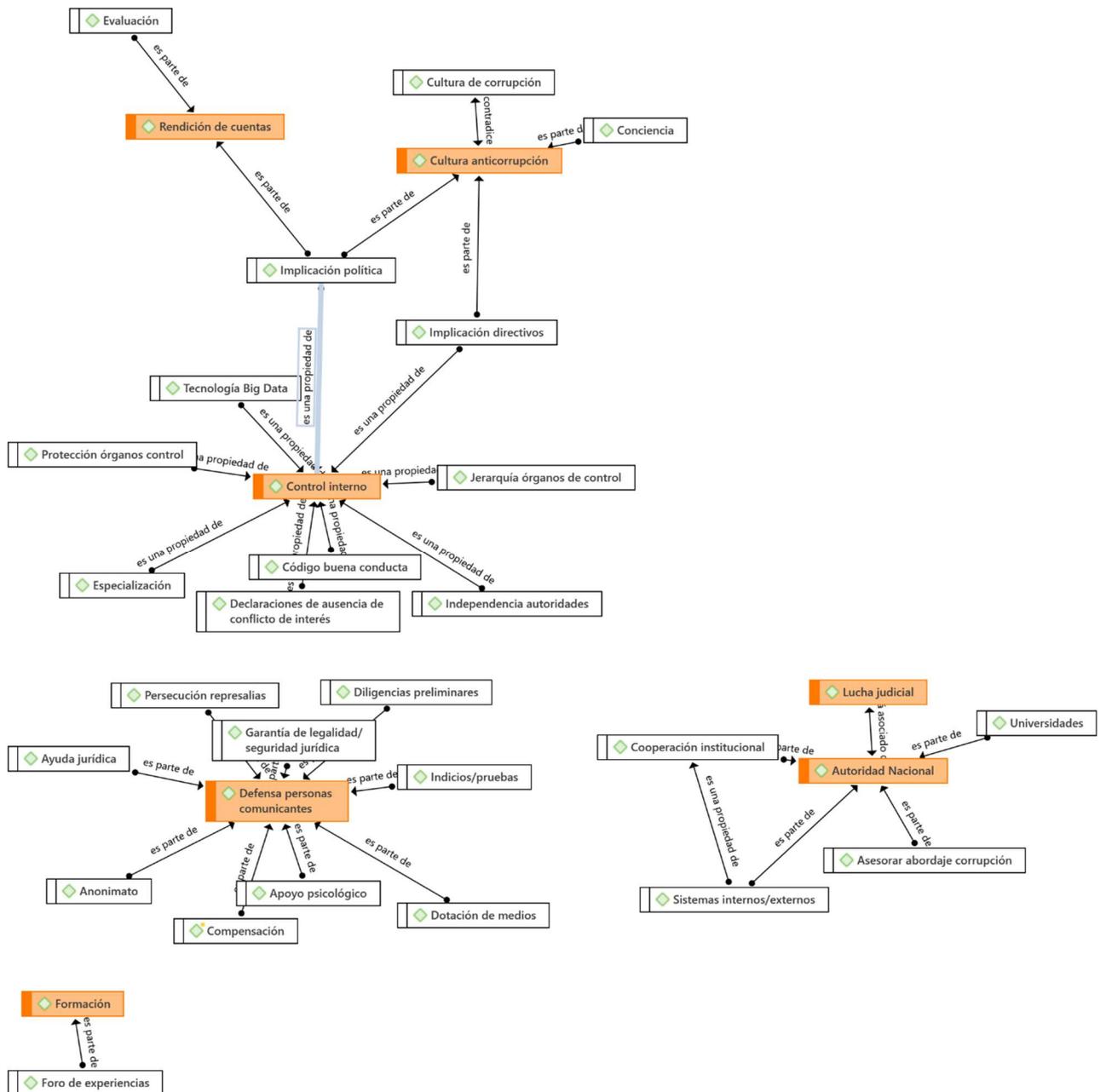
2. METODOLOGÍA

La metodología del estudio ha consistido en un estudio de buenas prácticas a partir del análisis de siete casos concretos. Sin embargo, el desarrollo del estudio va más allá, y se han llevado a cabo trabajos en tres fases distintas.

En primer lugar, con el objetivo de identificar las dimensiones que debían formar parte del estudio, es decir, qué áreas y aspectos de la lucha contra el fraude debían ser los elementos en los que centrar la búsqueda de prácticas, se realizaron siete entrevistas exploratorias a diversas personas informantes, consideradas expertas por su papel específico en organismos de lucha contra el fraude nacional e internacional.

Nombre	Cargo	Organismo
Mercedes Rodríguez Tarrida	Subdirectora General del Servicio Nacional de Coordinación Antifraude	Intervención General de la Administración del Estado (IGAE)
Rosa M^a Sánchez Sánchez	Directora de Análisis de la Oficina de Transparència i Bones Pràctiques	Ajuntament de Barcelona
Laura Valli	Consejera	Autoridad Nacional Anticorrupción Italiana
Sara Hernández Ibabe	Interventora General	Diputación Provincial de Huelva
Joan Antoni Llinares Gómez	Director	AVAF
Monika Kalinauskienė	Fiscal jefe Adjunto División Investigaciones Internas	Fiscalía General de Lituania

El resultado de dicha fase inicial fue el de la construcción de un mapa de dimensiones y subdimensiones, con algunas de ellas (marcadas en la gráfica en rojo) consideradas transversales o esenciales.



Este mapa nos arroja una visión completa de la lucha contra el fraude y la corrupción tal y como la llevan a cabo diversas entidades españolas e internacionales, pero también muestran la hoja de ruta que debemos seguir a la hora de rastrear buenas prácticas.

Los organismos seleccionados continúan siendo los mismos que anteriormente fueron informantes clave en la fase exploratoria, pero ahora suponen los **siete casos** concretos analizados: la *Autorità Nazionale Anti Corruzione* (ANAC, Italia), la Agencia Valenciana Anti-Fraude (AVAF, *Comunitat Valenciana*), el Servicio Nacional de Coordinación Antifraude (SNCA, Gobierno de España), el Ayuntamiento de Barcelona (concretamente la Dirección de Estudios y Análisis), la Autoridad Nacional

de Transparencia (Grecia), la Diputación Provincial de Huelva y la Oficina Europea de Lucha contra el fraude (OLAF).

Para la recogida de datos se hecho uso de unas **fichas elaboradas** a partir de una **revisión bibliográfica** que complementa los datos extraídos de las entrevistas exploratorias. De acuerdo con las bases de la teoría fundamentada, la extracción de datos permite un proceso de generación de información teórica mediante la construcción de categorías, dimensiones y subdimensiones que permiten clasificar la información obtenida mediante procesos primarios (Lillemor R-M. Hallberg:2006). El método de recogida de información fue mediante búsqueda digital a partir de la información publicada en sus páginas web por parte de los propios organismos.

Tras una revisión documental breve, a partir de un artículo recopilatorio sobre el funcionamiento de las agencias antifraude a escala mundial (Nieto Martín:2021) se añadieron algunos elementos extra que ciertas agencias incluían en sus procedimientos, pero que ni mucho menos tenían que constituir el cuerpo central de cada agencia, sino que más bien obedecían a otras competencias específicas debido a la particularidad de cada organismo. No obstante, con el fin de evaluar igualmente el alcance de este tipo de medidas se incluyeron en la ficha. Son las siguientes.

Dimensión	Sub-dimensión	Elementos de estudio
Otras competencias	Regulación de <i>lobbys</i>	
	Regulación de regímenes de incompatibilidades	
	Códigos de buen gobierno de altos cargos	
	Evaluación de políticas públicas	
	Transparencia	
	Contratos Públicos, licitaciones	
	Maladministración (uso privado/particular de recursos públicos)	
	Vigilancia colaborativa (dirección de las medidas de cumplimiento en caso de la recepción de un volumen grande de fondos públicos)	

A continuación, se muestra cada ficha con los datos recogidos tras el proceso de búsqueda.

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	AVAF (AGENCIA VALENCIANA ANTI-FRAUDE)	ANAC (AUTORITÀ NAZIONALE ANTI CORRUZIONE)	AJUNTAMENT DE BARCELONA – DIRECCIÓ D'ESTUDIS I ANALISIS	SERVICIO NACIONAL DE COORDINACION ANTIFRAUDE
Independencia del organismo	Financiación	Autónoma	No autónoma. Mediante subvenciones UE, transferencias parciales de impuestos y algunas tasas propias	No autónoma. Presupuesto del Ayuntamiento de Barcelona	Autónoma. La propia de la Intervención General del Estado. La Ley 38/2003 le otorga “plena independencia” y “dotación de recursos necesarios”
	Proyecto autónomo de presupuesto	La dirección de la agencia elaborará y aprobará el proyecto de presupuesto de funcionamiento a que se refiere el apartado anterior y lo remitirá a la Mesa de Les Corts a los efectos oportunos, para que sea integrado con la debida independencia en el proyecto de presupuestos de la Generalitat, de acuerdo con la normativa reguladora en materia presupuestaria.	Sí	No	No

Personal	Selección del director (ppio inamovilidad)	Se elige por mayoría de 3/5 en las cortes. El mandato es de 7 años, no renovable. Tiene condición de autoridad y rango de director general	Se elige por nombramiento por el Presidente de la República. Mandato de 6 años. No renovable.	Directora de los Servicios de Análisis, nombrada a propuesta del/la alcaldesa	
	Número de empleados	49 (RPT aprobada a propuesta de la dirección)	312 (2022)	13 (RPT/Dotación aprobada 2022)	
	Formación del personal	Plan Estratégico de Formación 2021-2024. El plan plantea el desarrollo del área de formación de la agencia, que tiene como ejes estratégicos la conformación de un equipo sólido, la formación y sensibilización a la población y la formación a colectivos específicos, como son el personal empleado público, la Universidad, especialmente a través del IVAP.	La planificación de la formación forma parte de los planes trianuales en forma de medidas/acciones específicas (PTPC). La formación es a terceros. La Oficina de RRHH y formación también se encarga de la formación interna	Sí, Plan de formación del Ayuntamiento de Barcelona, aprobado en 2020. (Plan de desarrollo profesional 2020-2023)	

	Compliance officer (responsable legal)	No específico. Sí tiene la figura de Cap d'unitat d'Assumptes Jurídics que hace funciones de asistencia en los procedimientos investigadores y sancionadores de la agencia	Sí. Además de una unidad de "Affari legali e contenzioso" que puede hacer funciones de asistencia en los procedimientos investigadores y sancionadores de la agencia, especialmente en la motivación legal, incluye la figura del "Responsabile del procedimento" que se encarga de velar por la legalidad de cada procedimiento.	No	
Legislación	Objetivos y alcance de las oficinas en sus leyes regulatorias	Entidades de derecho público en el ámbito de la CAV. Contratistas y subcontratistas privados del sector público. Partidos políticos, sindicatos y organizaciones empresariales. Universidades. Cualquier entidad financiada principalmente por AAPP	Prevención de la corrupción dentro de la administración pública italiana, en las empresas participadas y filiales de la administración pública, también a través de la implementación de la transparencia en todos los aspectos de gestión, así como a través de la actividad de supervisión en el ámbito de los contratos públicos, de encargos y en todo caso en	Administración municipal y organismos dependientes	De acuerdo con la disposición adicional 25ª de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, su misión es dirigir la creación y puesta en marcha de las estrategias nacionales y promover los cambios legislativos y administrativos

			todos los sectores de la administración pública que potencialmente puedan desarrollar fenómenos de corrupción		necesarios para proteger los intereses financieros de la Unión Europea.
Mecanismos de control interno	Código interno	Código ético de la AVAF	Codice di comportamento dei dipendenti della Autorità Nazionale anti Corruzione	Comité de Ética. Fundado a partir del Código Ético municipal (2017), el Comité tiene como objetivo velar por el cumplimiento del código. “El Comité de Ética es un órgano colegiado consultivo con la asistencia y el apoyo técnico del personal del Ayuntamiento necesarios para el desarrollo de sus funciones. Sus informes y recomendaciones no tienen carácter vinculante. El Comité de Ética, de composición	No hay

				<p>paritaria, estará integrado por un máximo de cinco personas profesionales de reconocido prestigio en el ámbito de la defensa de la ética, la integridad y la transparencia públicas, entre los cuales deberá haber un mínimo de dos personas que provengan del ámbito jurídico. Las personas que integran el Comité de Ética serán propuestas por la Comisión de Presidencia, Derechos de Ciudadanía, Participación, Seguridad y Prevención del Consejo municipal, elegidos mediante acuerdo adoptado por el Plenario del Consejo municipal por mayoría cualificada de dos tercios y nombrados por la Alcaldía. El</p>	
--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

				mandato de las personas integrantes del Comité de Ética será por un plazo de cinco años, que puede ser renovado cinco años más, previa ratificación de la Comisión de Presidencia, Derechos de Ciudadanía, Participación, Seguridad y Prevención del Pleno”	
Procedimientos	Prevención interna / externa		<p>Actualiza trianualmente el Código de comportamiento del Presidente, de los empleados y de los miembros del Consejo.</p> <p>También recaba información personal y de incompatibilidad y la verifica.</p> <p>Pone en marcha la medida de “rotación del personal” para prevenir malas conductas.</p>	No	Identificar las posibles deficiencias de los sistemas nacionales para la gestión de fondos de la Unión Europea, establecer los cauces de coordinación e información sobre irregularidades y sospechas de fraude entre las diferentes instituciones nacionales y la OLAF, promover la

			<p>Prev.externa: supervisa la adopción de Códigos de Conducta (obligación legal) por parte de las entidades públicas de su alcance. Incluye potestad sancionadora en caso de no realización.</p>		<p>formación para la prevención y lucha contra el fraude.</p> <p>La prevención externa se lleva a cabo mediante la acción conjunta del Servicio con el Consejo Asesor.</p> <p>El Consejo Asesor está regulado por normativa propia.</p>
	Elaboración de códigos	No	No, solo supervisión	Solo el propio: Código ético y de conducta del Ayuntamiento de Barcelona	
	Análisis sectoriales	No	Sí, dentro del plan trianual	No	

	<p>Investigación de casos</p>	<p>Insta la incoación tras la comprobación de las denuncias. Detención y comunicación al MF o la autoridad judicial.</p> <p>Capacidad legal: Reserva de personación, entrevista, acceso a cuentas corrientes, obtener copias de documentación.</p> <p>Las actuaciones investigadoras se inician bien por iniciativa propia, bien tras denuncia y cuando existan indicios razonables de veracidad de los hechos objeto de denuncia o petición.</p> <p>Las propuestas de sanción se limitan a casos de obstáculo de actividad investigadora (negativa o excusa, dificultad, incomparecencia, falsa</p>	<p>Se incluye la capacidad de audiencias y la propuesta de sanciones por parte del Consejo de la ANAC cuando se trata de organismos públicos.</p> <p>Se detiene en caso de delito penal.</p> <p>El proceso de investigación se encarga en el responsable y en la figura del presidente, que tiene amplios poderes.</p>	<p>Procedimientos sancionadores La Dirección de Servicios de Análisis (DSA) se reserva la potestad sancionadora. Lleva a cabo una comprobación de hechos y en caso de ilícito penal se comunican a la fiscalía.</p> <p>Las comprobaciones pueden acabar en archivo o en incoación de expediente sancionador</p> <p>El órgano gestor (DSA) se encarga de la investigación. Todo el personal del Ayto., incluido cargos electos, se encuentran obligados a colaborar.</p>
--	-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		información, falsa denuncia o filtrado de información)			
	Planes trianuales (con medidas concretas y específicas)	No	Sí. Planes trianuales (Plan Nacional Anticorrupción) que incluyen actividades específicas de diversos stakeholders: p.ej. Agencia Cohesión Territorial. La ANAC identifica sectores con riesgos de corrupción y firma convenios para el desarrollo de planes estratégicos con agencias/entidades relativas de esos sectores. Estos planes incluyen órganos colegiados participados por unidades de la ANAC	No	
Transferencia conocimiento		En 2021 la AVAF ha realizado 28 actos públicos (conferencias,	La ANAC participó en el proyecto “Measuring the risk of corruption	Desde la dirección de transparencia se realizan	

		<p>charlas, participación en debates o entrevistas en medios de comunicación). También se ha utilizado un podcast en Spotify e Ivoox y un canal de Youtube con entrevistas a otras entidades y webinars. Se ha abierto en 2021 un blog de la agencia y se ha aumentado la presencia en RRSS</p>	<p>at territorial level and promoting transparency” financiado por la Comisión Europea bajo el programa de gobernanza y capacitación institucional 2014-2020”. El objetivo es la construcción de indicadores con desagregación territorial para el cálculo y la evaluación del riesgo de corrupción.</p> <p>En cuanto a medidas específicas de sensibilización se plantea un borrador-marco de colaboración a instancia de otras entidades que deseen realizar sensibilización, pero no es una actividad propia de la ANAC.</p> <p>También durante 2021, la Autoridad patrocinó diversas iniciativas destinadas a promover actividades de estudio, investigación, formación y asistencia necesaria para llevar a cabo actividades de</p>	<p>comunicaciones y procesos de consulta pública previas al trabajo legislativo de ciertas normas</p>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

			sensibilización, desarrollo, difusión y consolidación de la cultura de la legalidad y la ética en la acción pública		
Sistemas de denuncias		El artículo 14 regula el Estatuto de persona denunciante. Este se aplica solo en casos de denuncias apropiadas (no exagerada, tergiversada u obtenida ilícitamente) y a partir de ahí reciben inmediatamente asesoría legal y ven garantizada la confidencialidad de su denuncia. La protección incluye la función de, a instancia de la persona denunciante, instar al órgano competente a trasladarla a otro puesto, siempre que no implique perjuicio a su estatuto personal y carrera profesional y, excepcionalmente, podrá también instar al órgano competente a conceder permiso por un tiempo determinado con	No existe acceso público a las denuncias. Toda la documentación relacionada es anónima. Las comunicaciones digitales se realizan de manera encriptada. Los informes completos de la ANAC solamente se entregan a las autoridades judiciales previa comunicación a la persona denunciante. En caso de investigación de terceros, los informes se anonimizan previamente por la ANAC. La ANAC distingue entre medidas de represalia (sanción, descenso, destitución o traslado) o medidas de organización que efectivamente puedan suponer efectos discriminatorios sobre las personas denunciadas. En	Una vez presentada la comunicación mediante el buzón, las personas obtienen en la aplicación un acuse de recibo del envío que incorpora un código alfanumérico de acceso a un canal de comunicación de carácter confidencial. El código es el único modo de acceder a este canal, y es responsabilidad del comunicador conservarlo. Este canal seguro de comunicación electrónica, que garantiza la confidencialidad de las comunicaciones y ofrece la posibilidad de preservar el anonimato, permite mantener la colaboración	

		<p>mantenimiento de la retribución. Asimismo, el denunciante podrá solicitar de la agencia asesoramiento en los procedimientos que se interponen contra él con motivo de la denuncia.</p> <p>La protección de la persona denunciante puede extenderse más allá del plazo de la investigación.</p>	<p>este caso también se activan los protocolos de defensa.</p>	<p>con el órgano gestor del buzón en la comprobación de los hechos y conocer el estado de tramitación de la comunicación. Hay que mantener el diálogo mediante este canal de comunicación para facilitar las tareas de investigación y de comprobación de los hechos.</p> <p>El sistema garantiza totalmente el anonimato de la comunicación en el entorno digital (también de la dirección IP, que puede identificar a quien navega por internet), utilizando una red de anonimización. La herramienta más utilizada es la red TOR. Como cualquier otro navegador, para hacer uso de la herramienta TOR, hay que</p>	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

				descargar el navegador desde la página correspondiente . En este enlace , puede ver un video tutorial sobre cómo descargar el TOR	
	Establecimiento de canales de denuncia	El canal es único y funciona igualmente para denuncias internas y externas. En el caso de personal de otras entidades públicas no es un derecho sino una obligación. El canal está abierto en modalidades online, web, e-mail, en persona y por teléfono	El canal es único. Funciona a través de una plataforma única. La denuncia es anónima en primera instancia y posteriormente pueden incluirse datos, incluidos los personales para el sometimiento a la tutela de la ANAC	No hay canales externos. Solamente se cuenta con el canal propio que alcanza a organismos y actividades de carácter municipal. El canal tiene acceso telemático preferentemente, pero pueden presentarse denuncias telefónicas y de manera presencial	
Otras competencias	Regulación lobby	No	No	No	No
	Regulación de regímenes de	No	Sí	No	

incompatibilidades				
Códigos de buen gobierno de altos cargos	No	No	Sí, del propio ayuntamiento	
Evaluación de políticas públicas	No	No	Sí. El Ayuntamiento de Barcelona realiza evaluaciones de programas municipales. Cuenta con un repositorio de indicadores y encuestas para medir la satisfacción con políticas municipales.	
Transparencia	No	Sí. Orientación y supervisión en la inclusión de reglas de transparencia en los organismos. Incluye potestad sancionadora en caso de incumplimiento. Provee estándares y plantillas para la administración transparente.	Sí, dentro del área y de acuerdo con la ley hay un portal de transparencia del ayuntamiento	

	<p>Contratos Públicos, licitaciones</p>	<p>En 2022 se elaborará un catálogo de riesgos específico sobre contratación pública</p>	<p>La medida de “comisariamento” aporta una función novedosa: la de intervenir las empresas que hayan sido imputadas de delitos de corrupción o mal uso de fondos públicos. Este “comisariamento” incluye tres potestades del presidente de la ANAC: a) ordenar la renovación de los órganos sociales de la empresa b) intervenir la gestión de la empresa en lo referente al contrato público y c) supervisar el trabajo de auditorías independientes de la empresa. Esta innovadora medida permite una intervención inmediata contra los fenómenos de corrupción y es un fuerte elemento disuasorio contra los comportamientos orientados a la corrupción.</p>	<p>Solo las propias. Además del código ético cuenta con la vigilancia por parte del Comité y de la Dirección de Servicios de Análisis</p>	

			<p>También se incluye una nueva herramienta, la competencia pre-contenciosa: en este caso, la ANAC puede emitir, previa solicitud del órgano interesado, una resolución vinculante ante una duda en caso de una licitación o contratación pública. Este arbitraje reduce igualmente la evacuación de casos a los tribunales.</p>		
	<p>Maladministración (uso privado/particular de recursos públicos) y evaluación del riesgo de corrupción</p>	<p>Se han desarrollado dos catálogos, uno general y otro sectorial, de riesgos. “El primero de ellos enumera aquellos riesgos que, con carácter transversal, afectan a cualquier proceso de toma de decisiones (inadecuada gestión del conflicto de interés, obsolescencia legal y tecnológica, sobre o infra representación, confusión de funciones de los cargos de</p>	<p>La ANAC tiene potestad a la hora de intervenir contratos públicos si considerase que vulneran cualquier disposición existente en el Código de Contratos Públicos.</p> <p>La ANAC cuenta con una batería de indicadores para la medición de la corrupción en distintos sectores y ámbitos de gobierno.</p>	No	

		<p>confianza con las reservadas al funcionariado, ocultación de información relevante para la toma de decisiones, falta de transparencia o transparencia cosmética, falta de planificación, entre otros). El segundo enuncia los principales riesgos de corrupción (tanto penal como administrativa), referidos a cada una de las áreas de práctica más judicializadas en los últimos tiempos en nuestra Comunitat (urbanismo, subvenciones, función pública, patrimonio, etc.)”</p>			
	<p>Vigilancia colaborativa (dirección de las medidas de cumplimiento en caso de la recepción de un volumen grande</p>	<p>Asesoramiento en la elaboración de los planes de medidas antifraude para las entidades gestoras de fondos procedentes del PTRT. Para ello ha elaborado una Guía de Integridad Pública, que sirve como modelo para esto</p>	<p>Sí. “Supervisión colaborativa”: firma de convenios con entidades para la preparación y gestión de licitaciones.</p> <p>ANAC comenzó a utilizar la denominada “supervisión colaborativa” como una forma particular de verificación</p>	<p>No</p>	

	de fondos públicos).		<p>preventiva de los procesos de licitación. La herramienta tiene como objetivo fomentar una colaboración rentable con el órgano de contratación y garantizar así el correcto funcionamiento de las operaciones de licitación y la ejecución del contrato, al mismo tiempo que previene la tentativa delictiva de infiltración en las licitaciones.</p> <p>En efecto, en lugar de sancionar la conducta ilícita ex post (después de ocurrido el hecho), la intervención de ANAC tiene como objetivo prevenir problemas ex ante (antes de que ocurran los hechos) guiando al (contratante) institución hacia opciones mejores y más transparentes. Con este fin, varios memorandos de entendimiento para la</p>		
--	----------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

			implementación de la “supervisión colaborativa” ha sido firmada entre la ANAC y varias autoridades contratantes.		
	Propuestas y enmiendas a disposiciones normativas	Sí. La AVAF ha realizado enmiendas a leyes en proceso de aprobación en las cortes valencianas. Concretamente se realizaron a la Proposición de la Ley de Transparencia y Buen Gobierno de la Comunitat Valenciana	No		

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE HUELVA. UNIDAD ANTIFRAUDE	AUTORIDAD NACIONAL DE TRANSPARENCIA (GRECIA)	OLAF (OFICINA EUROPEA DE LUCHA CONTRA EL FRAUDE)
Independencia del organismo	Financiación	No autónoma. Presupuesto de la Diputación Provincial.	Sí	No autónoma. Presupuesto de la Unión Europea
	Proyecto autónomo de presupuesto	No	Sí	No
Personal	Selección del director (ppio inamovilidad)	No procede		
	Número de empleados	No definido	503 (2022)	371 (2021)
	Formación del personal	No tiene	No tiene	No tiene
	Compliance officer (responsable legal)	No	No. Tiene la figura del “legal counselor” adjunta a la dirección con funciones similares.	No. Tiene la figura del “internal auditor” con funciones similares

Legislación	Objetivos y alcance de las oficinas en sus leyes regulatorias	No posee leyes regulatorias. El objetivo y alcance son los proyectos ejecutados por la propia Diputación. El objetivo fundamental de esta unidad es tratar de garantizar que la Estrategia DUSI se ejecuta con el máximo nivel de calidad jurídica, ética y moral, evitando que se pueda incurrir en cualquier práctica que pueda calificarse como fraude o corrupción en la gestión de los fondos asignados.	El objetivo principal es fomentar la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas en las políticas públicas y acciones de los gobiernos, las autoridades y los entes instrumentales de la administración. También persigue la prevención, detección y acción ante el fraude y la corrupción en entidades privadas y públicas. La NTA tiene también la competencia de coordinación, por lo que la AFCOS (Anti-Fraud Coordination Service) queda integrada dentro de la NTA.	Al tratarse de un órgano de la UE sus competencias abarcan todo lo que está relacionado con presupuestos europeos, incluso proyectos financiados en países miembros o no miembros. También los impuestos procedentes del IVA (VAT) y aduanas. La OLAF lleva a cabo investigaciones, normalmente en conjunto con organizaciones miembros. Tiene como objetivos coordinar las acciones con las agencias nacionales y compartir el conocimiento, ayudando a desarrollar estrategias nacionales y evaluando las medidas que las
--------------------	---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				agencias nacionales llevan a cabo.
Mecanismos de control interno	Código interno	Código de buen gobierno para el personal de la Diputación	Desarrollo del NICS (National Internal Control System), una estrategia de control interno nacional para todas las entidades públicas. Esta estrategia consiste en cinco pilares y 17 ítems para el cumplimiento de la administración griega. También posee un Código ético para el personal empleado de la NTA.	Comité Supervisor; la OLAF cuenta con un Comité formado por 5 personas independientes que supervisa la actividad investigadora de la OLAF
Procedimientos	Prevención interna / externa	No hay medidas de prevención del delito	Prev.externa: Buena parte del trabajo consiste en recopilar datos y publicar información acerca de la persecución legal a los casos de corrupción.	No hay medidas de prevención del delito
	Elaboración de códigos	No	Evalúa y propone los códigos de conducta de los miembros del	Solo el propio: Código ético y de conducta del

			Parlamento y del Gobierno. También de los miembros del Sistema Judicial griego	Ayuntamiento de Barcelona
Análisis sectoriales	No		Se desarrollan Estrategias Sectoriales en las áreas de Hacienda, Salud, contratación pública y defensa. También tres áreas de estudio especiales de Deportes, Medio Ambiente y Crecimiento Sostenible e Inclusivo. Hay una estrategia especial orientada a la administración local que incluye el asesoramiento de entidades locales en su implantación	No
Investigación de casos	No realiza investigación de casos		La NTA ha desarrollado diversos protocolos para la optimización de los procesos de investigación y auditoría. Para ello ha estandarizado mediante puntuaciones una serie de criterios de las denuncias. Según	Investigación paralela a la judicial o detención en caso de indicios de delito Desde 2021 con la creación de la EPPO (european public prosecutor office) la OLAF

			<p>la puntuación final de cada denuncia, la persona investigadora debe: archivar, requerir más investigación, investigar o traspasar a las autoridades judiciales. Esta decisión se toma en función de unos criterios previamente definidos en el protocolo, en función de la gravedad de cada caso. Una vez se envía a los tribunales sí se incluye específicamente la competencia de monitoreo de los procesos legales.</p> <p>La NTA posee competencias específicas en materia de revisión de medidas disciplinarias y de procedimientos sancionadores de cualquier administración o entidad públicas. Esto significa que la NTA puede intervenir y apelar decisiones de los organismos públicos ante</p>	<p>acompaña y dirige los casos a la propia EPPO que tiene competencias de persecución legal dentro de la UE. En caso de identificar conducta criminal cede el caso a la EPPO.</p> <p>Se diferencian tres tipos de investigación; Investigación interna. Las investigaciones internas son investigaciones administrativas dentro de las instituciones y organismos de la UE con objeto de detectar fraudes, corrupción y cualquier otra actividad ilegal que afecte a los intereses financieros de la Unión Europea, incluidos los casos graves relacionados con el desempeño de actividades profesionales; investigación</p>
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>situaciones de fraude o corrupción, solicitando el cese de los empleados vinculados.</p> <p>La NTA está trabajando en propuestas de aumento de incentivos para que los acusados acepten sanciones administrativas con el fin de reducir la presión sobre los tribunales</p>	<p>externa. Las investigaciones externas son investigaciones administrativas fuera de las instituciones y organismos de la UE con objeto de detectar fraudes u otra conducta irregular por parte de personas físicas o jurídicas. Los casos se clasifican dentro de este tipo cuando la OLAF contribuye de manera mayoritaria a la investigación; casos de coordinación. La OLAF contribuye a las investigaciones que efectúan las autoridades nacionales u otros departamentos de la UE facilitando la puesta en común y el intercambio de información y de contactos. Existe la fórmula de los JIT)</p>
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				Joint Investigation Teams) en caso de que la OLAF sea solicitada para participar en una acción conjunta con EPPO, EUROPOL o algún estado miembro.
	Planes trianuales (con medidas concretas y específicas)	No	Sí. El último publicado es 2018-2021	No
Transferencia conocimiento		No	La práctica más importante es la gestión de denuncias y la extracción sistemática de información estadística para la información pública. Cada denuncia queda archivada y se extraen datos anonimizados que se reflejan en informes anuales que se publican con el fin de aumentar la sensibilidad social acerca de esta cuestión. Esta	La OLAF celebra anualmente unas jornadas (en 2021, II Jornadas “Unidos ante la Corrupción”) y tiene una cuenta de Twitter. También realiza campañas de fomento de las denuncias.

			<p>práctica ha sido seleccionada por el Centro de Conocimiento Antifraude de la UE.</p> <p>Diversas actividades y conferencias. Hay que recalcar que se ha organizado el primer Torneo Nacional de Creatividad para estudiantes de primaria y secundaria con el tema “Líderes de la integridad del mañana”, desarrollando además diversos materiales para la actividad.</p> <p>También es cofundadora de la Plataforma Nacional para la Integridad en el Deporte</p>	
Sistemas de denuncias		El sistema de denuncias es externo a través del propio buzón de denuncias de la OLAF.	No existen mecanismos de protección de personas denunciantes más allá del compromiso de confidencialidad. Se está tramitando el desarrollo de una ley de protección de personas	El canal es telemático pero cualquier denuncia recibida por un miembro de la OLAF tiene la obligación de pasarla a la fase preliminar de la investigación en un máximo de 5 días.

			denunciantes, propuesta por la propia NTA.	
	Establecimiento de canales de denuncia	El de la OLAF.	La NTA tiene un acceso telemático para la recogida de denuncias. Se mantiene el anonimato, pero la persona denunciante pierde el seguimiento del caso. Existen las figuras de “evaluadores” que se encargan de seguir un Manual de Gestión de Denuncias que incluye los criterios de puntuación para su posterior gestión.	Hay un único canal telemático pero cualquier forma de comunicación con la OLAF es válida como forma de denuncia.
Otras competencias	Regulación lobby	No	Sí, se están realizando estudios diagnósticos de <i>lobbying</i> y propuestas para su regulación.	No
	Regulación de regímenes de incompatibilidades	No	Sí	No

	Códigos de buen gobierno de altos cargos	No	Sí, de miembros del Parlamento y de miembros del Gobierno. También se están desarrollando para otros ámbitos de gobierno y para la judicatura.	No
	Evaluación de políticas públicas	No	No	No
	Transparencia	No	Sí. Se está desarrollando un Registro Central de cuentas públicas que incluya cuentas bancarias y préstamos. También se ha realizado un manual de declaración de bienes para uso de las autoridades competentes. Se han presentado proposiciones para la modificación de la Constitución (evitando la revocación parlamentaria a la persecución legal de los miembros del gobierno)	No

	Contratos Públicos, licitaciones	Es el campo de actuación más importante en todos los proyectos con fondos europeos de la Diputación de Huelva	No	No
	Vigilancia colaborativa (dirección de las medidas de cumplimiento en caso de la recepción de un volumen grande de fondos públicos).	No	No	No
	Propuestas y enmiendas a disposiciones normativas	No	Una de las funciones más importantes de la NTA es la propuesta de enmiendas a distintas leyes y la proposición de leyes.	No
	Otras actuaciones			La OLAF lleva a cabo el monitoreo de las recomendaciones para

				<p>garantizar su aplicación correcta.</p> <p>OLAF solo puede hacer recomendaciones al final de las investigaciones. Son de tres tipos.</p> <p>Financieras: OLAF recomienda la reparación de los fondos dañados</p> <p>Judicial: Si hay indicios de crimen la OLAF entrega la documentación a los tribunales competentes</p> <p>Disciplinaria: Si hay un comportamiento inadecuado por parte de un empleado el caso se lleva a una comisión disciplinaria.</p> <p>Administrativas: OLAF recomienda cambios en prácticas para evitar el fraude</p>
--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. CRITERIOS DE BUENAS PRÁCTICAS CONSIDERADOS

Uno de los objetivos fundamentales de este trabajo era la **recopilación de buenas prácticas** para su traslado o adaptación a la estrategia de actuaciones de la Oficina Andaluza Antifraude. En este sentido, los datos antes presentados responden solo a una recopilación de prácticas. Debemos, pues, continuar mediante la selección de **elementos** que puedan considerarse como “**buenas prácticas**”, y no simplemente un sumatorio de actuaciones recopiladas. Es aquí cuando entra en juego la revisión literaria para acordar criterios que nos permitan realizar esta selección.

Los criterios seleccionados responden a una definición genérica de una buena práctica. Sin entrar en las especificades propias de la materia (sensible) que trabajamos, por una buena práctica se entiende aquella que es **sostenible, replicable e innovadora** (Martin & Beaumont:1998), es decir, se puede mantener en el tiempo, puede replicarse en otros entornos y mantiene un cierto grado de innovación.

Además de estos tres criterios, que son ya clásicos en la definición de buenas prácticas, introducimos otros tres criterios, más centrados ahora en la capacidad de **transferencia**. Son los de **homogeneidad entre organizaciones, mensurabilidad universal y transferibilidad y adaptación** (Wareha & Gerrits:1999). En este caso, los tres criterios nos indican que es una buena práctica transferible si, además, las organizaciones entre las que se hará la transferencia son homogéneas, si los elementos de cálculo de la práctica cuentan con indicadores universales, y si la práctica está diseñada con un cierto espíritu de transferibilidad, que debe siempre adaptarse a la nueva organización.

Sostenibilidad	Homogeneidad organizaciones
Replicabilidad	Mensurabilidad universal
Innovación	Transferibilidad y adaptación

Estos criterios pueden definirse de la siguiente manera: la **sostenibilidad** supone prácticas que tengan la capacidad de perdurar y ser sostenibles en el tiempo, instalándose como actuaciones no efímeras, y que pueden ser centrales dentro de un organismo; la **replicabilidad** indica prácticas que puedan repetirse en distintos lugares y en distintas organizaciones, sin perjuicio de una adaptación previa; la **innovación** se define como prácticas que resulten novedosas, bien por su objeto bien por su método; la **homogeneidad** nos habla de prácticas que puedan resultar transferibles por la similitud de las funciones de las organizaciones, que en este caso suele dar un valor alto; la **mesurabilidad universal** es un criterio de

evaluabilidad, indicándonos prácticas que tengan elementos universales de medición del éxito, o indicadores que midan su resultado o su impacto; y finalmente la **transferibilidad** supone prácticas que permitan con más facilidad la adaptación a otros contextos, fundamentando su transferibilidad en una mayor adaptabilidad.

Siguiendo estos **criterios**, se han seleccionado prácticas que alcanzaban una puntuación mínima, a partir de un cálculo realizado mediante el cruce de niveles de scoring (alto, medio, bajo; tres, dos y un punto) aplicados a los seis criterios, y seleccionando solo los casos con una puntuación superior a 14. En el anexo II puede comprobarse la tabla con el scoring final. A continuación, presentamos las prácticas seleccionadas, identificando a su vez la dimensión de actuación a la que hace referencia.

4. IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

ENTIDAD	DIMENSIÓN	BUENA PRÁCTICA IDENTIFICADA	ID
AJUNTAMENT DE BARCELONA	Sistema de denuncias	Anonimato de la comunicación en el entorno digital (también de la dirección IP, que puede identificar a quien navega por internet), utilizando una red de anonimización (TOR) y un sistema de encriptado	1
AGENZIA NAZIONALE ANTICORRUZIONE	Transferencia de conocimientos	Desarrollo de proyectos de investigación y transferibilidad como “Measuring the risk of corruption at territorial level and promoting transparency”	2
AGENZIA NAZIONALE ANTICORRUZIONE	Personal	Identificación de una figura responsable en el procedimiento que garantice el ajuste legal de todas las actuaciones	3
AJUNTAMENT DE BARCELONA	Mecanismos de control interno	Creación de un Comité de Ética consultivo, formado por personalidades relevantes de la sociedad civil, para garantizar el cumplimiento de los códigos de conducta y de buen comportamiento	4
AGENZIA NAZIONALE ANTICORRUZIONE	Procedimientos - prevención interna	Rotación del personal. Reordenación y rotación del personal dependiente de la Agencia para prevenir posibles casos de corrupción	5
AGENZIA NAZIONALE ANTICORRUZIONE	Procedimientos - transparencia	Orientar y supervisar la inclusión de reglas de transparencia en los organismos. Proveer estándares y plantillas para la administración transparente	6
AGENZIA VALENTINA ANTIFRAUDE	Sistema de denuncias	Desarrollar el Estatuto de Persona Denunciante con medidas específicas de protección personal y profesional	7
AGENZIA NAZIONALE ANTICORRUZIONE	Procedimientos	“Comisariamento”: intervención de empresas que hayan sido imputadas de delitos de corrupción o mal uso de fondos públicos. Este “comisariamento” incluye tres potestades: a) ordenar la renovación de los órganos sociales de la empresa b) intervenir la gestión de la empresa en lo referente al contrato público y c) supervisar el trabajo de auditorías independientes de la empresa	8
AGENZIA VALENTINA ANTIFRAUDE	Procedimientos	Elaboración de catálogos sectoriales de riesgo que permiten establecer estudios y mediciones sobre el riesgo en sectores altamente judicializados de la vida económica	9
AGENZIA NAZIONALE ANTICORRUZIONE	Procedimientos	“Supervisión colaborativa”: colaboración preventiva con otras AAPP para la preparación de procesos de licitación, especialmente con grandes dotaciones de recursos públicos	10

OFICINA EUROPEA DE LUCHA CONTRA EL FRAUDE	Procedimientos de investigación	“Joint Investigation Team” : desarrollo de equipos conjuntos para el establecimiento de operaciones de investigación conjuntas. Las JIT tienen una guía protocolizada desarrollada por la propia OLAF	11
AUTORIDAD NACIONAL DE TRANSPARENCIA	Procedimientos de investigación	Desarrollo de mecanismos para incentivar el acatamiento de sanciones administrativas propuestas por la agencia , con el fin de evitar la saturación de los tribunales	12
AUTORIDAD NACIONAL DE TRANSPARENCIA	Procedimientos de investigación	Desarrollo de un manual protocolizado para la puntuación de las denuncias sobre unos criterios previamente estipulados, de modo que la acción posterior de la agencia se basa en la puntuación final obtenida a partir de estos criterios, evitando valoraciones subjetivas de ningún tipo	13
AUTORIDAD NACIONAL DE TRANSPARENCIA	Transferencia de conocimientos	Sistema de extracción sistemática de información estadística de denuncias presentadas con el fin de presentar informes orientados a la sensibilización pública sobre la corrupción	14
AUTORIDAD NACIONAL DE TRANSPARENCIA	Procedimientos de investigación	Promoción de la Ley de Protección de Personas Denunciantes (aprobada finalmente 14/11/2022)	15
AUTORIDAD NACIONAL DE TRANSPARENCIA	Prevención interna	Desarrollo de una guía para la correcta elaboración de las declaraciones de bienes de los representantes públicos electos	16
OFICINA EUROPEA DE LUCHA CONTRA EL FRAUDE	Procedimientos de investigación	Monitoreo posterior a la evacuación de recomendaciones a organismos incluidos en el alcance de la OLAF. Este monitoreo incluye visitas e inspecciones ex post para garantizar la aplicación de estas recomendaciones	17

5. RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN AL CONTEXTO ANDALUZ

A continuación, se incluyen, tras el análisis de las buenas prácticas, como relevantes para incorporar en la OAA algunos aspectos de interés relacionados con elementos estratégicos, operativos y organizativos que puedan inspirar la actuación de la OAAF:

Buena práctica	Propuesta de incorporación
Desarrollo de una guía para la correcta elaboración de las declaraciones de bienes de los representantes públicos electos.	Los cargos electos de la administración andaluza y de las administraciones locales tienen herramientas para la correcta elaboración de las declaraciones de bienes.
Rotación del personal. Reordenación y rotación del personal dependiente de la Agencia para prevenir posibles casos de corrupción	El personal de la OAAF rota entre distintos puestos para evitar de esta manera la asociación de puestos con personas y las posibles consecuencias en cuanto a comportamientos no deseados
Identificación de una figura responsable en el procedimiento que garantice el ajuste legal de todas las actuaciones	Las actuaciones y procedimientos de la OAAF se basan en el principio de legalidad, evitando que errores formales puedan arruinar procedimientos investigativos o sancionadores
Creación de un Comité de Ética consultivo, formado por personalidades relevantes de la sociedad civil, para garantizar el cumplimiento de los códigos de conducta y de buen comportamiento	Un Comité Ético externo e independiente garantiza la triangulación en las decisiones y procedimientos, la aplicación de puntos de vista distintos y una mayor seguridad en sus decisiones
Promoción de la Ley de Protección de Personas Denunciantes (aprobada finalmente 14/11/2022)	Garantizar la existencia de un estatuto específico para personas denunciante que evite sus represalias, que ofrezca asesoramiento jurídico y laboral y que evite los movimientos laborales no deseados como consecuencia de las denuncias
Desarrollar el Estatuto de Persona Denunciante con medidas específicas de protección personal y profesional	
Anonimato de la comunicación en el entorno digital (también de la dirección IP, que puede identificar a quien navega por internet), utilizando una red de anonimización (TOR) y un sistema de encriptado	La encriptación y anonimato total de las personas denunciante es un incentivo más ya que supone una garantía de evitar posibles represalias posteriores
“ <i>Joint Investigation Team</i> ”: desarrollo de equipos mixtos para el establecimiento de operaciones de investigación conjuntas. Las JiT tienen una guía protocolizada desarrollada por la propia OLAF	Los equipos conjuntos multinivel no solamente permiten una mayor colaboración entre distintas administraciones, sino también la adopción de distintos puntos de vista en los procedimientos
Desarrollo de mecanismos para incentivar el acatamiento de sanciones administrativas propuestas por la agencia, con el fin de evitar la saturación de los tribunales	Favorecer que las personas investigadas con comportamientos no adecuados acaten sanciones administrativas agiliza la situación de los tribunales andaluces
Desarrollo de un manual protocolizado para la puntuación de las denuncias sobre unos criterios previamente estipulados, de modo que la acción	Las valoraciones subjetivas en las recepciones iniciales de las denuncias pueden lastrar el procedimiento posterior, y ralentizar el proceso.

posterior de la agencia se basa en la puntuación final obtenida a partir de estos criterios, evitando valoraciones subjetivas de ningún tipo	Estos protocolos aseguran una actuación consistente y eficaz ante los casos conocidos
Monitoreo posterior a la evacuación de recomendaciones a organismos incluidos en el alcance de la OLAF. Este monitoreo incluye visitas e inspecciones ex post para garantizar la aplicación de estas recomendaciones	El seguimiento de las actuaciones permite evaluar el resultado de las recomendaciones evacuadas por la OAAF
Desarrollo de proyectos de investigación y transferibilidad como “ <i>Measuring the risk of corruption at territorial level and promoting transparency</i> ”, elaboración de una batería de indicadores sectorializados para medir el riesgo de corrupción	Los indicadores de riesgo de corrupción suponen un ahorro y una mayor eficiencia en los procedimientos de la OAAF a la hora de realizar análisis sectorializados
Elaboración de catálogos sectoriales de riesgo que permiten establecer estudios y mediciones sobre el riesgo en sectores altamente judicializados de la vida económica	La información sistemáticamente extraída permite dibujar un mapa de la situación que ofrece información real a la sociedad, aumentando la sensibilización sobre los casos de corrupción
Sistema de extracción sistemática de información estadística de denuncias presentadas con el fin de presentar informes orientados a la sensibilización pública sobre la corrupción	
Orientar y supervisar la inclusión de reglas de transparencia en los organismos. Proveer estándares y plantillas para la administración transparente	Las personas empleadas públicas tienen acceso a estándares y plantillas para garantizar una administración andaluza transparente
“ <i>Comisariamento</i> ”: intervención de empresas que hayan sido imputadas de delitos de corrupción o mal uso de fondos públicos. Este “ <i>comisariamento</i> ” incluye tres potestades: a) ordenar la renovación de los órganos sociales de la empresa b) intervenir la gestión de la empresa en lo referente al contrato público y c) supervisar el trabajo de auditorías independientes de la empresa	La colaboración público-privada mediante mecanismos como el comisariamento o la supervisión colaborativa puede garantizar un más justo acceso de licitantes privados, un mercado más competitivo y un ahorro de costes a la administración andaluza
“Supervisión colaborativa”: colaboración preventiva con otras AAPP para la preparación de procesos de licitación, especialmente con grandes dotaciones de recursos públicos	

6. REFLEXIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Como resultado final, se ofrecen algunas reflexiones y consideraciones de cara a las actuaciones de la OAAF, resumidas en cuatro ámbitos: estratégicos, operativos, documentales y organizativos.

Estratégicos:

- Se identifica la conveniencia de diseñar e incluir **planes de investigación y análisis sectorializados**, así como el uso de indicadores de riesgos de corrupción por sectores para el fortalecimiento de las Oficinas Antifraude. Puede ser interesante revisar la batería de indicadores del sistema desarrollada por la ANAC.
- La **disponibilidad de la información** basada en datos es otro elemento clave, de aquí que se plantee la oportunidad de que la OAAF desarrolle un repositorio mediante la extracción sistemática de datos estadísticos de las denuncias recibidas, información que puede publicarse a modo de estrategia de sensibilización o para uso interno de cara a orientar nuevos análisis sectorializados de la corrupción en Andalucía
- Se propone que la OAAF se ofrezca para **formar equipos conjuntos de investigación**, similares a los Join Investigation Teams (JiT) europeos con otras agencias autonómicas españolas o con el propio servicio nacional de coordinación (SNCA)

Operativos:

- Se destaca la importancia de la puesta en marcha de procedimientos de **supervisión colaborativa**, especialmente con organismos y entidades locales o provinciales que gestionen fondos europeos, y algunas de las actuaciones del **comisariamento** en la intervención de empresas tenedoras de contratos públicos, al menos en una fase de recomendación como parte de esa supervisión con el organismo licitador.
- Asimismo, es relevante prever procesos y herramientas de **monitoreo o seguimiento** posterior a la evacuación de recomendaciones al organismo investigado, garantizando la aplicación de las medidas sugeridas por la oficina.
- Se pone de manifiesto la oportunidad de introducir elementos de protocolo y estandarización de procesos, **reduciendo la carga subjetiva**, especialmente en las fases iniciales de la recepción de las denuncias, estableciendo incluso sistemas de indicadores mediante puntuaciones siguiendo el modelo de la *National Transparency Authority* griega

- Se plantea la incorporación de elementos sencillos de control interno como la **rotación** interna entre distintas funciones por parte del personal de la OAAF o la inclusión de una oficial legal o asesor legal que conozca del ajuste jurídico de los procedimientos de la OAAF

Documental y formativo:

- Asimismo, es relevante la actividad de **documentación y formación** ej. mediante la elaboración de guías y estándares de transparencia y modelos de declaraciones de bienes para otros organismos y entidades, que garantice el conocimiento y capacidad de adaptación de las actuaciones que genere las Oficinas Antifraude.
- Se considera también conveniente el desarrollo de un **catálogo de incentivos** para el acatamiento de sanciones administrativas, de uso interno, pero que fomenten esta práctica con el fin de reducir la saturación en las plantas de los tribunales de justicia.

Organizativos:

- Se pone de manifiesto la relevancia del desarrollo del **estatuto de persona denunciante** con un protocolo de defensa específico, que asegure la evitación de posibles represalias y que cuente con todas las garantías de confidencialidad y seguridad jurídica, ej. mediante el desarrollo de sistemas de encriptación en la recepción de denuncias de forma telemática, mediante el uso de una red con encriptación segura TOR.
- Por último, se apunta a la función de los **Comités Asesores independientes**, como órganos de apoyo, control y contribución a la garantía de ejecución transparente de las actuaciones de las Oficinas Antifraude.

ANEXO I. FICHA DE RECOGIDA DE DATOS

Dimensión	Sub-dimensión	Elementos de estudio	
Independencia del organismo	Financiación		
	Proyecto autónomo de presupuesto		
Personal	Selección del director (ppio inamovilidad)		
	Número de empleados		
	Formación del personal	Plan de formación	
	Compliance officer (responsable legal)		
Legislación	Objetivos y alcance de las oficinas en sus leyes regulatorias		
Mecanismos de control interno			
Procedimientos	Ámbito de competencias /alcance		
	Prevención interna / externa	Prev.externa: supervisión de la autorregulación de otras entidades	
	Elaboración de códigos		
	Análisis sectoriales		
	Investigación de casos	Procedimientos sancionadores	
		Investigación paralela a la judicial o detención en caso de indicios de delito	
		Medios y recursos para la actividad investigadora	
Inicio de expedientes de investigación y propuestas de sanción			
Planes trianuales (con medidas concretas y específicas)			

Transferencia conocimiento		
Sistemas de denuncias	Protección de personas	
	Establecimiento de canales de denuncia	Existencia de canales externos

ANEXO II. CÁLCULO DE PUNTUACIONES DE BBPP

ID. BUENA PRÁCTICA	SOSTENIBILIDAD	REPLICABILIDAD	INNOVACION	HOMOGENEIDAD ORG.	MESURABILIDAD UNIV.	ADAPTABILIDAD	SC
1	A	A	A	B	A	A	17
2	B	A	A	A	A	B	16
3	A	A	B	A	A	A	17
4	B	A	A	B	C	A	14
5	A	A	B	A	A	A	17
6	A	A	C	A	C	A	14
7	A	A	B	A	A	A	17
8	C	B	A	A	A	C	13
9	A	A	B	A	B	A	16
10	B	A	A	A	A	A	17
11	A	A	A	B	A	A	17
12	A	A	B	B	B	A	15
13	A	A	B	B	A	A	16
14	A	A	A	B	A	A	17
15	A	B	B	B	B	A	14
16	A	A	A	B	A	A	17
17	A	A	A	B	A	A	17

A	B	C
Nivel alto o muy alto	Nivel intermedio	Nivel bajo o muy bajo
3 PTS	2 PTS	1 PT