

Diseños institucionales para mejorar el desempeño de la infraestructura desde la óptica de transparencia e integridad

Autor:
Beltrán Gambier

Editores:
María Cecilia Alvarez Bollea
Roberto de Michele
Agustina Morán
Tomás Serebrisky

División de Innovación para
Servir al Ciudadano (ICS)

Sector de Infraestructura y
Energía (INE)

DOCUMENTO PARA
DISCUSIÓN N°
IDB-DP-01004

Diseños institucionales para mejorar el desempeño de la infraestructura desde la óptica de transparencia e integridad

Autor:

Beltrán Gambier

Editores:

María Cecilia Alvarez Bollea

Roberto de Michele

Agustina Morán

Tomás Serebrisky

Mayo 2023

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





DISEÑOS INSTITUCIONALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA INFRAESTRUCTURA

Desde la óptica de
transparencia e integridad

AUTOR

Beltrán Gambier



EDITORES

María Cecilia Alvarez Bollea
Roberto de Michele
Agustina Morán
Tomás Serebrisky



Este documento fue preparado por Beltrán Gambier para la División de Innovación para Servir al Ciudadano (IFD/ICS) y el Sector de Infraestructura (INE/INE). El equipo que colaboró en la revisión y edición del documento estuvo integrado por: Roberto de Michele, Jefe de División (IFD/ICS); Tomás Serebrisky (INE/INE); María Cecilia Álvarez Bollea (IFD/ICS) y Agustina Morán. El Fondo de Transparencia del BID (AFF) ha contribuido a la preparación de esta publicación. El AAF fue creado en el 2007 por el BID y se beneficia de las contribuciones de los Gobiernos de Canadá, Italia, Noruega, Suecia y de la Corporación Microsoft.

1. Terminología	6
<hr/>	
2. Resumen ejecutivo	7
<hr/>	
3. Introducción	9
<hr/>	
4. Distintas modalidades de entidades supervisoras de la gestión de las infraestructuras. ¿Autonomía o autarquía? ¿Autonomía técnica?	12
<hr/>	
5. Análisis de casos: Nueva Zelanda, Australia, y Reino Unido	13
5.1. Nueva Zelanda	15
5.1.1. Naturaleza jurídica.	16
5.1.2. Marcos regulatorios (legislativos y reglamentarios). Características relevantes.	16
5.1.3. Dependencia jerárquica del organismo y sus funcionarios. Independencia del poder político.	18
5.1.4. Control externo (político y jurídico).	18
5.1.5. Modo de designación y remoción de los funcionarios. Estabilidad. Incompatibilidades.	22
5.1.6. Normas de compliance. Tratamiento de los conflictos de intereses.	22
5.1.7. Información, transparencia y participación pública.	23
5.2. Australia	24
5.2.1. Naturaleza jurídica.	25
5.2.2. Marcos regulatorios (legislativos y reglamentarios). Características relevantes.	26
5.2.3. Dependencia jerárquica del organismo y sus funcionarios. Independencia del poder político.	27

5.2.4.	Control externo (político y jurídico).	27
5.2.5.	Modo de designación y remoción de los funcionarios. Estabilidad. Incompatibilidades.	30
5.2.6.	Normas de compliance. Tratamiento de los conflictos de intereses.	31
5.2.7.	Información, transparencia y participación pública.	32
5.3.Reino Unido		33
5.3.1.	Naturaleza jurídica.	34
5.3.2.	Marcos regulatorios (legislativos y reglamentarios).	35
5.3.3.	Dependencia jerárquica del organismo y sus funcionarios. Independencia del poder político.	36
5.3.4.	Control externo (político y jurídico).	37
5.3.5.	Modo de designación y remoción de los funcionarios. Estabilidad. Incompatibilidades.	40
5.3.6.	Normas de compliance. Tratamiento de los conflictos de intereses.	40
5.3.7.	Información, transparencia y participación pública.	41
<hr/>		
6.	El caso espacial de Canadá: hacia un iBody	45
6.1.	Naturaleza jurídica.	45
6.2.	Marcos regulatorios (legislativos y reglamentarios).	45
6.3.	Dependencia jerárquica del organismo y sus funcionarios. Independencia del poder político.	47
6.4.	Control externo (político y jurídico).	47
6.5.	Modo de designación y remoción de los funcionarios. Estabilidad. Incompatibilidades.	50
6.6.	Normas de compliance. Tratamiento de los conflictos de intereses.	50
6.7.	Información, transparencia y participación pública.	52
<hr/>		
7.	Recomendaciones finales para un organismo de gestión de infraestructura	53
7.1	Independencia del poder político	54
7.2.	Alcance del rol de los organismos que gestionan las infraestructuras	55

7.3. Calidades de los miembros del board	55
7.4. Duración de los cargos y estabilidad de los miembros del board	56
7.5. Conflictos de intereses	56
7.6. Compliance	57
7.7. Controles internos y externos	57
7.8. Información sobre compras y adquisiciones	58
7.9. Formación de la ciudadanía para mejorar la participación	58
7.10. Ejecución de los contratos de infraestructura	59
<hr/>	
8. Anexo 1: diagrama comparativo	60
<hr/>	
9. Bibliografía	62
<hr/>	

1.

Terminología

Agencia: entidad gubernamental con cierta autonomía funcional.

Entidad autónoma: tipo de persona jurídica que se dicta su propia ley de funcionamiento.

Entidad autárquica: tipo de persona jurídica cuya ley de funcionamiento le viene dada por un órgano superior, pero que tiene autonomía funcional.

Entidad pública: ente, órgano con o sin personalidad jurídica propia.

iBody: entidad pública independiente del poder político, con personalidad jurídica propia, que asesora y supervisa la gestión de la realización de obras de infraestructura y vela por la transparencia e integridad de los procesos.

Marco regulatorio: conjunto de normas que rigen la actividad del iBody (no en forma exclusiva). En algunos casos los mismos están dados por un cuerpo único y actual, pero en otros casos, no. En ocasiones tienen fuente legal, en otras, fuente reglamentaria (resoluciones emanadas de órganos de la Administración).

Ministerio: órgano integrante del nivel más alto de un gobierno.

Obras de infraestructura pública: conjunto de obras destinadas a satisfacer necesidades colectivas vinculadas con los servicios públicos.

Órgano: unidad que integra la organización administrativa de un Estado, generalmente sin personalidad jurídica propia, pero con competencia para la gestión atribuida legal o reglamentariamente.

2.

Resumen Ejecutivo

Este informe ofrece un análisis de un nuevo modelo de institución supervisora de la gestión de las infraestructuras conocido como iBodies, por su sigla en inglés.

La experiencia en aquellos países que poseen iBodies muestra que pueden tener un importante impacto en la promoción de prácticas de integridad, buena gobernanza y transparencia en este sector. Los iBodies también aumentan la probabilidad de que el gasto público en infraestructuras sea realizado siguiendo los mejores estándares internacionales de calidad institucional, y reducen significativamente la posibilidad de comportamientos indebidos.

El presente trabajo analiza los iBodies de Nueva Zelanda, Australia y Reino Unido. Asimismo, también se analiza el caso de Canadá que, si bien aún no ha desarrollado su iBody, tiene intención de hacerlo siguiendo las mejores prácticas internacionales. Los países que cuentan con este tipo de entes públicos además muestran buenos resultados en aquellos indicadores que miden calidad de las instituciones, integridad del sector público y respeto por el estado de derecho, conforme a los índices internacionales más confiables.

A partir de estas experiencias, se analiza la naturaleza jurídica de los entes, sus marcos regulatorios, su integración, el modo de designación y remoción de sus funcionarios, los mecanismos de control y las normas de *compliance* a las que se encuentran sujetos.

En líneas generales, cada país deja enseñanzas que se podrían aplicar a otros contextos. Por ejemplo, en Nueva Zelanda, todos los contratos se publican en plataformas digitales que facilitan el acceso de la ciudadanía. En Australia, se destaca la independencia de los iBodies del poder político, tanto a nivel central como regional. El Reino Unido exhibe una doble estrategia, tiene un iBody para los proyectos regulares mientras que los grandes proyectos se manejan desde el gobierno central, con intervención de la persona a cargo del Ministerio competente. De Canadá se destaca el énfasis en las consultas públicas previo a la aprobación de obras de infraestructura.

En cada caso, se analizan los sistemas de control, tanto estatales como no estatales. Se afirma que las instituciones supervisoras de la gestión de las infraestructuras no son responsables de la realización de las obras y, por lo tanto, el control sobre ellas no es un control de gasto de dinero público sino un control de buena gobernanza e integridad en la gestión de esos procesos.

Por último, se formulan recomendaciones sobre cómo, según las mejores prácticas internacionales, se debería estructurar y hacer funcionar a una institución de este tipo (iBody). Entre ellas, se destaca la independencia de los iBodies del poder político, dado que la exclusión de la injerencia de la política en la labor técnica de los iBodies es esencial para su buen funcionamiento. Se subraya la importancia de privilegiar la excelencia profesional y ética en la selección de las personas que integrarán los órganos de dirección de un iBody. Asimismo, se destaca la necesidad de una cuidadosa regulación de los conflictos de intereses que puedan tener los funcionarios de los iBodies. Se expresa, también, que no puede haber un marco adecuado para la integridad en el funcionamiento de un iBody sin normas de compliance y un sistema de verificación de cumplimiento de las mismas, basado en la transparencia de los procesos y la publicación de todos los contratos y documentos relacionados con la gestión de las obras de infraestructura.

3.

Introducción

La infraestructura pública es fundamental para el crecimiento y el desarrollo sostenible. La buena infraestructura mejora el bienestar, reduce la pobreza y la desigualdad, y permite el surgimiento de una clase media. Más y mejor infraestructura habilita la inversión y el crecimiento del sector privado y facilita el cumplimiento de compromisos en torno a la mitigación del cambio climático (especialmente en energía y transporte) así como de resiliencia ante sus efectos.¹

Un amplio cuerpo de evidencia empírica muestra que las prácticas corruptas y la falta de integridad generan desconfianza y disuaden la inversión a largo plazo. Un informe del BID concluye que la desconfianza también reduce la demanda de inversiones en el futuro².

Una encuesta reciente de la OCDE a representantes del sector privado y la sociedad civil en todo el mundo encontró que “los riesgos excesivos, la mala gobernanza, los marcos legales y regulatorios débiles y los proyectos inadecuadamente preparados” constituían obstáculos importantes para la participación del sector privado en la inversión en infraestructura en los países de ingresos bajos y medios.

Las prácticas indebidas se manifiestan de muchas maneras en la infraestructura. Incluyen el soborno, la malversación de fondos, el abuso de poder, el comercio de influencias, la influencia indebida, el nepotismo, la fijación de precios, la colusión y diversos tipos de conflictos de intereses. La falta de integridad y la colusión están estrechamente vinculadas a la mala gestión en este tipo de proyectos.

En este contexto, las instituciones supervisoras de la gestión de las infraestructuras ofrecen un mecanismo preventivo de control de la ejecución de las obras y planes de infraestructura de los países.

¹ IDB, 2021, Vision 2025 Reinvest in The Americas: A Decade of Opportunity

² IDB, 2022, Trust: the key to social cohesion and growth in Latin America and the Caribbean, editado por Philip Keefer, Carlos Scartascini. Ver también, IDB 2020 From structures to Services: the path to better infrastructure in Latin America and the Caribbean, editado por Eduardo Cavallo, Andrew Powell, Tomás Serebrisky.

En este informe se analizarán las instituciones supervisoras de la gestión de las infraestructuras –los llamaremos iBodies- y los sistemas de control, estatales y no estatales tanto de la gestión de las infraestructuras como de los iBodies en Nueva Zelanda, Australia y Reino Unido por considerarse países con alto nivel de integridad democrática y calidad institucional. También se estudiará el caso de Canadá, que se encuentra en el proceso de crear un iBody siguiendo las mejores experiencias mundiales en la materia.

Se valorarán los diseños institucionales de cada caso con el fin de destacar enseñanzas que permitan a otros países extraer lecciones para mejorar la transparencia e integridad de la gestión de las infraestructuras.

Si bien hay algunas similitudes en los casos estudiados, la diversidad de marcos legislativos, institucionales y culturales ofrece ciertas dificultades a la hora de homogeneizar conceptualmente las descripciones.

Se puede definir a un iBody como un organismo público dotado de personalidad jurídica que controla la ejecución de las obras y planes de infraestructura, que asesora en esa materia, y que brega por la integridad y la transparencia de los procesos relacionados con las mismas. Los iBodies no tienen naturaleza ni jerarquía ministerial. Se parecen en que, tanto un ministerio como un iBody, son órganos de la Administración, pero el iBody tiene una naturaleza singular cuya característica principal es la independencia de su funcionariado del poder político, mientras que los ministerios tienen absoluta dependencia del jefe de gobierno o Primer Ministro.

En concreto, un iBody tiene como objetivo dar asesoría sobre las mejores prácticas de infraestructura. Las decisiones finales sobre los proyectos de obras quedan a discreción de la Administración. El escrutinio que un iBody realiza sirve como un insumo imparcial que las Administraciones y la ciudadanía pueden utilizar para formar una opinión y para tomar la mejor decisión de inversión sobre un proyecto determinado. Estos insumos también puedan ayudar a controlar la ejecución posterior de esos proyectos.

Es importante aclarar que los iBodies no están a cargo de realizar las obras. Esa responsabilidad queda con las administraciones especializadas de variada naturaleza jurisdiccional.

Una de las consecuencias de ello es que el control que las iBodies ejercen sobre la gestión de las infraestructuras no es exactamente un control de gasto de dinero público,

es decir, de aplicación de partidas presupuestarias, sino más bien un control de buena gobernanza en la gestión de esos procesos y un control sobre el logro de los objetivos propuestos. Las entidades que realizan las obras de infraestructura son controladas en relación al gasto público por entidades especializadas.

Los mecanismos de control están íntimamente vinculados a la gestión de los conflictos de intereses que pueden tener los gestores. Por ello es que este análisis prestará particular atención a cómo cada país ejecuta la labor de evitar que surjan estos conflictos a través de la regulación.

4.

Distintas modalidades de entidades supervisoras de la gestión de las infraestructuras: ¿Autonomía o autarquía?

Existen diferentes modalidades de entidades supervisoras de la gestión de las infraestructuras en cuanto a la naturaleza jurídica de las mismas.

Estas modalidades de entidades pueden dividirse en dos grupos: aquellas en las que las legislaciones les han otorgado independencia del poder político y aquellas en las que ello no ha sucedido. En el caso del Reino Unido, se observa un sistema mixto.

Es necesario observar la naturaleza de estas entidades en relación con su capacidad de autogobierno y de independencia.

En todos los casos que se analizarán, con la excepción de Canadá, se presenta una autonomía funcional de las entidades. Es decir que más allá del origen de las normas que las rigen, se aprecia una independencia operativa o funcional de las mismas.

En otras palabras, un iBody es autónomo cuando funciona bajo su propia ley (su propia carta constitutiva), y es autárquico cuando su ley constitutiva le viene dada por una entidad superior.

5.

Análisis de casos: Nueva Zelanda, Australia, y Reino Unido

Diseños institucionales para mejorar el desempeño de la infraestructura desde la óptica de transparencia e integridad

Análisis de casos: Nueva Zelanda, Australia, y Reino Unido

A continuación, se expone la situación de Nueva Zelanda, Australia, Reino Unido y Canadá según cuatro indicadores internacionales que miden la calidad de las instituciones, la responsabilidad e integridad dentro del gobierno y en el sector privado.

■ Resumen Indicadores de corrupción y transparencia en Nueva Zelanda, Australia, Reino Unido y Canadá

INDICADOR	NUEVA ZELANDA	AUSTRALIA	REINO UNIDO	CANADÁ
Percepción de Corrupción				
TI: IPC (0 muy corrupto a 100 muy limpio) ³	88 (2021)	73 (2021)	78 (2021)	74 (2021)
Incidencia y control de la corrupción				
BM: Control de Corrupción (-2.5 débil a 2.5 fuerte) ⁴	2.15 (2020)	1.67 (2020)	1.69 (2020)	1.60 (2020)
BM: Efectividad Gubernamental (-2.5 débil a 2.5 fuerte) ⁵	1.59 (2020)	1.62 (2020)	1.38 (2020)	1.64 (2020)
BM: Estado de Derecho (-2.5 débil a 2.5 fuerte) ⁶	1.82 (2021)	1.67 (2021)	1.43 (2021)	1.63 (2021)

Al abordar el análisis del iBody de cada país y su situación particular, se tratarán los siguientes temas: (i) naturaleza jurídica; (ii) marcos regulatorios (legislativos y reglamentarios) y sus características relevantes; (iii) dependencia jerárquica del organismo y sus funcionarios y la independencia del poder político; (iv) control externo (político y jurídico); (v) modo de designación y remoción de los funcionarios, su estabilidad e incompatibilidades; (vi) normas de compliance y tratamiento de los conflictos de intereses; e (vii) información, transparencia y participación pública.

³ Ver índices de percepción de la corrupción disponible en <https://www.transparency.org/es/cpi/2019>

⁴ Ver valores de control de la corrupción disponible en: https://tcdata360.worldbank.org/indicators/hc153e067?country=HND&indicator=364&viz=line_chart&years=1996,2019

⁵ Ver valores de efectividad de gobierno disponible en https://tcdata360.worldbank.org/indicators/h1c9d2797?country=HND&indicator=388&viz=line_chart&years=1996,2019

⁶ Ver indicadores de gobernanza disponible en: WGI 2022 Interactive > Interactive Data Access (worldbank.org)

5.1. Nueva Zelanda

Nueva Zelanda es uno de los países que en años recientes ha obtenido los mejores índices internacionales en relación a la transparencia, la buena gobernanza y la prevención de la corrupción (en especial los índices de Transparency International, del Banco Mundial y del World Justice Project).

La profesionalización de la función pública tiene una larga trayectoria en este país, y la sociedad exige un alto estándar de probidad en los funcionarios públicos.

Nueva Zelanda tiene un régimen parlamentario con una monarquía constitucional.

El país posee un complejo de leyes y reglamentaciones para controlar todo lo que sucede en los procesos públicos que rodean la gestión de las infraestructuras.

En esta línea, se le otorga mucha importancia a la independencia de los funcionarios y a la prevención de conflictos de intereses entre los gestores estatales y los protagonistas del sector privado.

Las características del iBody neozelandés están plasmadas en la “Comisión de Infraestructura de Nueva Zelanda / Ley Te Waihanga 2019”.



Parlamento de Nueva Zelanda, Wellington, Nueva Zelanda.

5.1.1. Naturaleza jurídica

El iBody neozelandés es una entidad pública regida por la Ley de Entidades de la Corona de 2004. Está formada por no menos de tres y no más de siete miembros que integran un board (directorio) con atribuciones gubernativas definidas por la mencionada ley.

Se la caracteriza como una entidad estatutaria, en el sentido de que es regida por un estatuto.

Tiene origen mixto: surge tanto de su ley de creación (Ley Te Waihanga de 2019, en adelante TWA) como de la Ley de Entidades de la Corona de 2004 (en adelante, CEA). En caso de conflicto entre un cuerpo normativo y otro, prevalece la CEA a menos que la TWA disponga lo contrario.

Cuando se creó este iBody, conocido en Nueva Zelanda como la Comisión Te Waihanga/Infracom, se tuvieron en cuenta consultas previas realizadas a un gran espectro de conocedores del sector de las infraestructuras neozelandesas, quienes de manera categórica indicaron que era imprescindible que una entidad rectora del sector tuviera independencia técnica del Gobierno, es decir que estuviera protegida de la injerencia política.

5.1.2. Marcos regulatorios (legislativos y reglamentarios). Características relevantes.

El marco regulatorio que rige el iBody está dado, en lo esencial, por dos leyes: la TWA y la CEA.

Una de las primeras características relevantes del modelo regulatorio neozelandés es que la persona titular del Ministerio de Infraestructuras es quien supervisa a Te Waihanga/Infracom de conformidad con la CEA 2004.

La persona a cargo del Ministerio puede indicar a Te Waihanga/Infracom que le proporcione un informe sobre cualquier asunto relacionado con la infraestructura.

La dinámica regulatoria se completa con dos actuaciones que derivan en sendos documentos.

La primera es la “Declaración de Intenciones (SOI, Statement of Intent 1 JULY 2019–30 JUNE 2024)” que describe qué hace la Comisión Te Waihanga/Infracom, qué es lo que se planea hacer y cómo se hará. Todo ello para un período determinado.

La segunda actuación es la “Declaración de Expectativas de Rendimiento” que establece: “El principal objetivo de Te Waihanga/Infracom a largo plazo es lograr un cambio radical en la planificación y entrega de infraestructura de Nueva Zelanda, sus sistemas y ajustes”.

El gobierno corporativo de Te Waihanga/Infracom se rige por las disposiciones de una carta constitutiva llamada “Infracom, Te Waihanga Board Charter”. Con ella se pretende asegurar que Te Waihanga/Infracom cumpla con los objetivos y funciones establecidos en su ley de creación. Allí se hace referencia a la Declaración de Intenciones, a la Declaración de Expectativas de Rendimiento y a la Ley de Entidades de la Corona de 2004.

Te Waihanga/Infracom asesora a las entidades públicas, incluso regionales, en materia de infraestructuras (capacidades, prioridades) con el fin de mejorar la estrategia y planificación de las mismas. En otras palabras, debe dar apoyo técnico a las entidades que gestionan infraestructuras.

El board de Te Waihanga/Infracom es responsable de dirigir sus operaciones, mantener una comunicación abierta con la persona titular del Ministerio de Infraestructura, establecer la dirección del organismo junto con dicha persona y garantizar que la comisión logre sus objetivos.

El board también tiene que asegurar que Te Waihanga/Infracom desempeñe sus funciones de manera eficiente y cumpla con sus obligaciones con la persona titular del Ministerio mencionado. El board debe garantizar que Te Waihanga/Infracom actúe de manera financieramente responsable y que administre con prudencia sus activos y pasivos (no relacionados ellos con los gastos del país en obras de infraestructuras).

Te Waihanga/Infracom ha publicado una guía llamada *Major Infrastructure Project Governance Guidance* que contiene consideraciones y principios de gobernanza relevantes para agencias del sector público neozelandés a cargo de grandes proyectos de infraestructura, como por ejemplo la autopista Transmission Gully⁷.

⁷ Es interesante observar el rol de Te Waihanga/Infracom en el proyecto APP de la autopista Transmission Gully. Te Waihanga/Infracom no existía en los primeros cinco años de esta obra. Tras su creación produjo un meduloso informe con una Revisión Provisional de Transmission Gully que se publicó en abril de 2021. La revisión estudió a fondo la documentación contractual. En efecto, analizó cómo se autorizó el proyecto Transmission Gully, cómo se fijó el precio de la obra, y si los riesgos identificados entonces se asignaron y consideraron adecuadamente. La revisión recomendó que Te Waihanga/Infracom actualice aspectos de la Guía nacional de asociaciones público-privadas (APP) y que Waka Kotahi (NZTA) implemente cambios relacionados principalmente con la gestión de futuros proyectos de APP.

Esta guía también incluye una explicación de la interacción y dinámica de controles de los distintos protagonistas de la gestión de las infraestructuras en Nueva Zelanda.

5.1.3. Dependencia jerárquica del organismo y sus funcionarios. Independencia del poder político.

La independencia y autogobierno de Te Waihangā/Infracom se constata al observar que ella misma se aprueba su carta constitutiva, denominada Te Waihangā Board Charter, donde se regula el modo de gobierno corporativo ya mencionado.

Esa carta persigue asegurar que Te Waihangā/Infracom cumpla con los objetivos y funciones legales de gestión independiente.

En cuanto a su naturaleza jurídica, la entidad depende de la persona a cargo del Ministerio de Infraestructura, aunque esta no puede darle instrucciones de tipo técnico

5.1.4. Control externo (político y jurídico)

A. CONTROLES ESTATALES

1. La Cámara de Representantes

El Parlamento establece las competencias y funciones de las entidades de la Corona a través de la legislación, participa del proceso presupuestario, y controla el desempeño de la entidad (por ejemplo, a través de los procesos de los comités correspondientes con la actividad).

2. La Oficina del Auditor General (OAG)

La Oficina del Auditor General (Controller and Auditor General Tumuaki o te Mana Aratōke) opera como revisor fiscal de todas las entidades públicas, incluidas las entidades de la Corona como Te Waihangā/Infracom. Así, examina la información de rendición de cuentas, presentación de informes y desempeño de las entidades de la Corona en nombre del Parlamento.

Waihangā/Infracom debe presentar informes a la OAG en tanto sean requeridos.



El iBody neozelandés es una entidad pública regida por la Ley de Entidades de la Corona de 2004, conocido como la Comisión Te Waihangā/Infracom.

3. Organismo dependiente del Ministerio de Negocios, Innovación y Empleo

Las Entidades de la Corona son controladas, a su vez, por un organismo dependiente del Ministerio de Negocios, Innovación y Empleo (Ministry of Business, Innovation & Employment). Es un control no exclusivo para Te Waianga/Infracom. No es un control de legalidad en el obrar del iBody, sino de la conveniencia de lo actuado.

4. El Tesoro.

El Tesoro monitorea en general todo el funcionamiento de la Administración incluyendo el desempeño de Te Waihanga/Infracom, y lo hace para brindar asesoramiento a los ministros sobre la buena realización de la estrategia de infraestructura.

Así, el Tesoro es responsable en su labor de control, entre otras cosas, de:

- garantizar que Te Waihanga/Infracom haya identificado los resultados previstos de acuerdo con los lineamientos del gobierno (no es un control de legalidad);
- asegurarse de que Te Waihanga/Infracom conozca y siga los procesos presupuestarios y los cronogramas;
- monitorear el desempeño de Te Waihanga/Infracom comparando los resultados esperados con los producidos y brindar retroalimentación al Ministerio de Infraestructura, incluyendo consideraciones sobre si las expectativas clave de desempeño de Te Waihanga/Infracom en el *Statement of Intent* y en la Declaración de Expectativas de Desempeño (SPE) se han cumplido o es probable que se cumplan.

5. Ombudsman

La Oficina del Ombudsman (New Zealand Ombuidman Kaitiaki Mana Tangata) tiene por competencia recibir quejas y reclamaciones de cualquier ciudadano neozelandés sobre deficiencias de funcionamiento de la Administración y las entidades de la Corona. Entre sus funciones también se cuenta con mecanismos de denuncias sobre la gestión de las agencias del gobierno, incluida la protección del denunciante. Esta Oficina también recibe solicitudes de asistencia por parte de agencias de gobierno, por ejemplo, en temas relacionados con la aplicación correcta de procesos administrativos.

6. Oficina de Fraudes Graves

La Oficina de Fraudes Graves (Serious Fraud Office Te Tari Hará Taware) es una agencia de Nueva Zelanda que tiene por objeto investigar y promover juicios por delitos financieros graves o complejos, incluidos el soborno y la corrupción. En el caso de soborno o corrupción, investiga delitos que podrían socavar la confianza en el sector público o que sean de un

interés público significativo. Dado que en el ámbito de la construcción de infraestructuras hay importante uso de dinero público y riesgos de corrupción, esta repartición puede actuar en relación al ámbito de Te Waihangā/Infracom y en relación a los gestores de infraestructura en concreto.

7. La Comisión Electoral

La Comisión Electoral (Electoral comisión Te Kaitaki Take Kowhiri) es responsable de la gestión de las elecciones parlamentarias y de promover el cumplimiento de las leyes electorales, incluidas las relativas a la magnitud y la transparencia de las donaciones para campañas políticas. Si esta comisión cree que se está infringiendo la ley, remite el asunto a la Policía o a la Oficina de Fraudes Graves.

8. Asesoramiento externo

El *board* de Te Waihangā/Infracom puede buscar opiniones legales u otro asesoramiento profesional independiente. Incluso el presidente del iBody, con la aprobación del presidente del Comité de Auditoría y Riesgos, puede iniciar estas consultas.

El proceso de selección del proveedor de la opinión legal o el asesoramiento independiente será transparente y se llevará a cabo de acuerdo con la política de adquisiciones de Te Waihangā/Infracom y sus protocolos.

B. CONTROLES NO ESTATALES

1. Infrastructure New Zealand

Existe un organismo privado de consultoría llamado Infrastructure New Zealand Incorporated cuyo propósito principal es promover las mejores prácticas en el desarrollo de la infraestructura de transporte, energía, agua, telecomunicaciones y de la infraestructura social para todos los neozelandeses. Lo hacen a través de la investigación, la promoción y la colaboración de los sectores público y privado. Está integrado por personas líderes de diversos sectores en Nueva Zelanda.

2. Transparencia Internacional Nueva Zelanda

El propósito de esta entidad privada es bregar por la implementación de políticas e iniciativas que promueven confianza y transparencia y previenen la corrupción, incluso en Te Waihangā/Infracom.

Es una organización independiente de los partidos políticos. Proclaman que todas las posiciones tomadas por la organización se basan en análisis sólidos, objetivos y profesionales y con altos estándares de investigación.

Transparencia Internacional Nueva Zelanda (TINZ) aboga por la transparencia en todas las dimensiones del gasto público.

5.1.5. Modo de designación y remoción de los funcionarios. Estabilidad. Incompatibilidades.

Las personas que integran el board Te Waihangā/Infracom son nombradas por la persona a cargo del Ministerio de infraestructura, a través de un procedimiento en el que hay un período de publicidad previa antes de la asunción de los funcionarios. Para elegirlos ha de valorarse una importante experiencia económica combinada con experiencia legal, financiera, regulatoria y práctica.

La persona titular del Ministerio no los puede cesar libremente o discrecionalmente sino por causa justificada, es decir, reglada, en tanto se exige para ello una fundamentación concreta y específica. Esta puede estar dada por una falta de comportamiento institucional, la evidente incapacidad para desempeñar las funciones del cargo, el incumplimiento de los deberes legales y/o el incumplimiento de cualquiera de los deberes colectivos del consejo o de los deberes individuales de los miembros.

No se detecta un régimen específico de incompatibilidades.

5.1.6. Normas de *compliance*. Tratamiento de los conflictos de intereses.

Los miembros del *board* de Te Waihangā/Infracom tienen un conjunto de obligaciones éticas que surgen de la Ley de Entidades de la Corona de 2004. Deben ser respetuosos de la legalidad y desempeñarse con buena fe y en línea con los objetivos corporativos. Deben comportarse honestamente, con confidencialidad y no actuar en beneficio propio o de terceros y deben evitar los conflictos de intereses. Tampoco pueden trabajar como consultores fuera de Te Waihangā/Infracom.

En línea con los mencionados estándares éticos y de probidad, se establece que los miembros del board cumplirán con los Estándares Modelo de la Comisión de Servicios del Estado (Public Service Commission) para los conflictos de intereses.

Cuando surjan conflictos (o aparentes conflictos) de interés, las personas que integran la Junta deben notificar a sus superiores formalmente cualquier asunto relacionado con ese conflicto (o posible conflicto).

Se prevé el uso de una guía para gestionar adecuadamente los conflictos de intereses que está disponible para todas las organizaciones del sector público de Nueva Zelanda. La guía (Conflicts of Interest Practice Guide), que no es exclusiva para el iBody, alude a la importante necesidad de que los conflictos de intereses que puedan tener los gestores de un proyecto sean adecuadamente identificados y gestionados.

La guía considera indispensable que los procesos y los momentos de decisión sean fácilmente identificables y bien comprendidos por todos los asociados con el proyecto.

Para ello, los roles y las responsabilidades tienen que estar claramente asignadas, “proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y permitiendo que los responsables rindan cuentas de sus acciones”.

La regulación en torno a los conflictos de intereses no es aplicable exclusivamente a Te Waianga/Infracom.

5.1.7 Información, transparencia y participación pública.

Transparency International New Zealand e Infrastructure New Zealand realizan una actividad muy valiosa en torno al favorecimiento de la participación pública, porque sirven de nexo entre los ciudadanos y las Administraciones y, con ello, la mejoran y complementan.



Estación termal de Wairakei, Thermal Explorer Highway, Isla del Sur, Nueva Zelanda.

5.2. Australia

Australia es una monarquía constitucional parlamentaria y federal en la que existen tres poderes: el ejecutivo (Primer Ministro, ministros y los departamentos gubernamentales), el legislativo (el Parlamento de Australia) y el judicial.

El poder legislativo, que es el Parlamento federal, se compone de dos cámaras: la Cámara de Representantes (cámara baja) y el Senado (cámara alta).

El Primer Ministro es el líder parlamentario que cuenta, para serlo, con el apoyo de una mayoría de miembros en la Cámara de Representantes. El Primer Ministro es designado formalmente para el cargo por el Gobernador General, representante de la Corona británica.

Desde el punto de vista de la organización territorial y del reparto de competencias, Australia está dividida en seis estados, dos territorios continentales y otros territorios menores.

En materia de infraestructuras, los distintos estados australianos conservan competencias para las regulaciones normativas pertinentes. Ello explica que todos hayan creado sus propios organismos de infraestructura (iBodies).



Parlamento nacional de Australia, Canberra, Australia.

Como en el caso de Nueva Zelanda, Australia también tiene buena puntuación en materia de transparencia. El índice de Transparency International la colocó en 2021 en el puesto 18 (siendo el 1º el mejor clasificado). El año anterior había estado en el puesto 11. Este país también mide muy bien en el índice de control de la corrupción del Banco Mundial y en el Índice de Estado de Derecho del World Justice Project.

Infrastructure Australia es el iBody australiano.

5.2.1. Naturaleza jurídica.

Infrastructure Australia se estableció como parte de la Ley de Infraestructura de Australia de 2008, con el propósito de asesorar a los gobiernos, a la industria y a la comunidad sobre las inversiones y reformas necesarias para brindar una mejor infraestructura para todos los australianos. De 2008 a 2014, formó parte legalmente del Departamento de Infraestructura y Desarrollo Regional.

La Ley de Infraestructura de Australia de 2008 define las competencias y responsabilidades del iBody en la orientación de la reforma e inversión en infraestructura a nivel nacional.

Años después de su creación, el 1º de septiembre de 2014, Infrastructure Australia mutó su naturaleza y se convirtió en una entidad corporativa mediante una enmienda a su ley de creación.

Su naturaleza jurídica es ahora la de una entidad estatutaria bajo la Ley de Servicio Público de 1999, con funcionamiento independiente dentro del Ministerio de Infraestructura, Transporte, Ciudades y Desarrollo Regional. Es una entidad corporativa del Commonwealth sujeta a la Ley de Rendición de Cuentas, Desempeño y Gobernanza Pública de 2013.

Su objetivo esencial es el de asesorar al gobierno central y a los cinco iBodies regionales⁸, a quienes invierten en el sector de infraestructura, y a quienes están relacionados con estos procesos.

⁸ Infrastructure NSW, Infrastructure Victoria, Building Queensland, Infrastructure Western Australia e Infrastructure Tasmania

5.2.2. Marcos regulatorios (legislativos y reglamentarios). Características relevantes.

Corresponde destacar del marco regulatorio australiano lo relativo a la Declaración de Expectativas y a la Declaración de Intenciones.

Las expectativas en torno a la labor y desempeño de Infrastructure Australia están contenidas en una “declaración de expectativas” (Statement of Intent)⁹ que se realiza de manera periódica (cada dos años) y que es emitida por la persona a cargo del Ministerio para Comunicaciones, Urbanismo, Infraestructuras, Ciudades y las Artes (Minister of Communications, Department of Infrastructure, Transport, Regional Development, Communications and the Arts). Esta declaración proporciona la orientación deseada por el gobierno sobre las expectativas relacionadas con la dirección estratégica, operación y desempeño de Infrastructure Australia.

Por su parte, Infrastructure Australia responde a esa Declaración de Expectativas con una Declaración de Intenciones de lo que se pretende hacer en la materia. Así, esa Declaración de Intenciones describe las prioridades específicas que Infrastructure Australia se propone cumplir para que la entidad resulte un eficiente colaborador y asesor de confianza para los gobiernos y las empresas de Australia, en la planificación, priorización, financiación, entrega y mantenimiento de la infraestructura; incluso en relación con la calidad de la gobernanza y el impulso hacia la competitividad y la productividad.

Infrastructure Australia también genera una lista de prioridades de infraestructura (Infrastructure Priority List).¹⁰ Se trata de un proceso de priorización cuyo objetivo es garantizar que exista un único conducto para la evaluación y priorización de proyectos de infraestructura de importancia nacional.

Infrastructure Australia tiene también competencia para auditar estratégicamente la infraestructura de alcance nacional de Australia y desarrollar planes de infraestructura continua de 15 años que especifiquen las prioridades a nivel nacional y estatal (regional).

⁹ Ver, por ejemplo, https://www.infrastructureaustralia.gov.au/sites/default/files/2022-03/IA_Statement%20of%20Intent_March%202022.pdf

¹⁰ Ver, por ejemplo <https://www.infrastructureaustralia.gov.au/infrastructure-priority-list>

Entre las funciones más específicas de Infrastructure Australia –siempre teniendo en cuenta que es un ente de supervisión de la gestión de obras de infraestructuras- se destacan la de realizar auditorías para determinar la idoneidad, capacidad y condición de la infraestructura de importancia nacional, teniendo en cuenta para ello el crecimiento previsto y la sostenibilidad económica, social y ambiental; la de establecer listas de prioridades de infraestructuras teniendo en cuenta el resultado de las auditorías; evaluar las propuestas de infraestructura; desarrollar planes de infraestructura; asesorar en materia de infraestructura; promover la inversión en infraestructura; revisar y brindar asesoramiento sobre propuestas para facilitar la armonización de políticas y leyes relacionadas con el desarrollo y la inversión en infraestructura; revisar los programas de financiamiento de infraestructura del *Commonwealth* y su alineación con los planes de infraestructura; y realizar o encargar investigaciones relacionadas con la infraestructura.

5.2.3. Dependencia jerárquica del organismo y sus funcionarios. Independencia del poder político.

La persona titular del Ministerio en cuya jurisdicción actúa el iBody es la persona a cargo del Ministerio para las Comunicaciones, Urbanismo, Infraestructuras, Ciudades y las Artes (Minister for Communications, Urban Infrastructure, Cities and the Arts).

Es preciso analizar el grado de independencia de Infrastructure Australia en la Ley de 2008.

En este sentido, si bien dicha persona puede dar instrucciones generales a Infrastructure Australia sobre el desempeño de sus funciones, es muy importante destacar que no puede ser cualquier tipo de instrucción. En efecto, queda exceptuada de esa facultad ministerial la posibilidad de impartir una instrucción de naturaleza técnica. Así, por ejemplo, no puede dar instrucciones sobre el contenido de una auditoría, evaluación, plan o asesoramiento que deba proporcionar Infrastructure Australia.

5.2.4. Control externo (político y jurídico).

La persona titular del Ministerio para las Comunicaciones, Urbanismo, Infraestructuras, Ciudades y la Artes controla Infrastructure Australia y la entidad le presenta informes periódicos para ello.

Para ese fin, y según el marco regulatorio legal, Infrastructure Australia debe preparar un plan corporativo al menos una vez cada año financiero y entregárselo a la persona

a cargo del Ministerio. El plan debe cubrir un período de 3 ejercicios económicos y debe incluir detalles de los siguientes asuntos: (a) una declaración de los objetivos que perseguirá Infrastructure Australia; (b) las estrategias y políticas que adoptará Infrastructure Australia para lograr esos objetivos; e (c) indicadores de desempeño para la evaluación del desempeño de las funciones de Infrastructure Australia.

Como agencia de servicio público, las decisiones de Infrastructure Australia deben ser transparentes, sus políticas justificables y sus prácticas irreprochables.

A. EL OMBUDSMAN AUSTRALIANO

El ombudsman australiano (Commonwealth Ombudsman) considera las quejas sobre los entes del gobierno australiano, incluidos los servicios públicos y los que presta Infrastructure Australia. Es independiente, imparcial y su servicio es gratuito. Su función primaria es revisar la forma en que se tomó una decisión administrativa, analizar si fue tomada correctamente y hace recomendaciones sobre cómo se podría mejorar la decisión o el proceso.

B. EL CONSEJO DE GOBIERNOS DE AUSTRALIA (COAG)

El Consejo de Gobiernos de Australia (Council of Australian Governments) es un foro intergubernamental de Australia que opera indirectamente, en la labor de control. Sus miembros incluyen al Primer Ministro, a los Primeros Ministros de los Estados y Territorios y los Ministros Principales y el Presidente de la Asociación Australiana de Gobiernos Locales (ALGA). El papel del COAG es promover reformas políticas que sean de importancia nacional o que requieran una acción coordinada de todos los gobiernos australianos. Eso solo se puede hacer valorando la actividad de las entidades estatales con funciones importantes en la materia, como lo es Infrastructure Australia.

C. AUSTRALIAN FEDERAL POLICE

La Australian Federal Police (Australian Federal Police) tiene la responsabilidad principal de hacer cumplir la ley en la investigación de fraudes y corrupción graves o complejos contra el Estado. La AFP busca de manera proactiva abordar los problemas globales de fraude y corrupción reforzando los esfuerzos para prevenir, detectar e investigar estos delitos multidimensionales a través de inteligencia mejorada, enlace interinstitucional y capacitación de investigadores. Todo ello en relación con toda la Administración, ya sea centralizada o descentralizada (iBodies).



Infraestructura Australia se estableció con el propósito de asesorar sobre las inversiones y reformas necesarias para brindar una mejor infraestructura para todos los australianos.

D. OFICINA NACIONAL DE AUDITORÍA DE AUSTRALIA (ANAO)

La Oficina Nacional de Auditoría de Australia (Australian National Audit Office, ANAO) es un departamento especializado del sector público que brinda servicios de auditoría al Parlamento y las entidades del sector público de la Commonwealth y los organismos estatutarios, incluyendo a Infrastructure Australia.

E. LEY DE GOBERNANZA PÚBLICA, DESEMPEÑO Y RESPONSABILIDAD DE 2013

Esta ley regula los comités de auditoría para entidades del Commonwealth. Las entidades, como Infrastructure Australia, están obligadas a brindar toda la información financiera y útil para las auditorías.

5.2.5. Modo de designación y remoción de los funcionarios. Estabilidad. Incompatibilidades.

Infrastructure Australia tiene un board para decidir los objetivos, estrategias y políticas a ser seguidos; para asegurar el desempeño adecuado, eficiente y efectivo de sus funciones y para cualquier otra función que le confiera su ley de creación (2008). Es integrado por un presidente y otros 11 miembros que son designados por la persona titular del Ministerio. Al hacer los nombramientos, la persona a cargo del Ministerio para la Comunicaciones, Urbanismo, Infraestructuras, Ciudades y de la Artes debe asegurarse de que el candidato tiene conocimiento o experiencia en un campo relevante para las funciones en Infrastructure Australia.

La persona a cargo del Ministerio puede revocar el nombramiento de un miembro, entre otras razones: (a) por mala conducta; (b) si el miembro no puede desempeñar las funciones de su cargo debido a una incapacidad física o mental; (c) si el miembro entra en quiebra; (d) toma medidas para beneficiarse de cualquier ley para el alivio de los deudores en quiebra o insolvencia (a nivel general); (e) compone con uno o más de sus acreedores; o (f) hace una cesión de su remuneración en beneficio de uno o más de sus acreedores.

La persona a cargo del Ministerio puede revocar el nombramiento de un Presidente si: (a) el Presidente está ausente, excepto con permiso de ausencia, por 14 días consecutivos o por 28 días en 12 meses; o (b) el Presidente se dedica, excepto con la aprobación de la persona a cargo del Ministerio, a un empleo remunerado fuera de las funciones de su cargo.

Por lo tanto, podemos decir que solo pueden ser removidos con causa reglada y justificada.

No se detecta un régimen específico de incompatibilidades.

5.2.6. Normas de *compliance*. Tratamiento de los conflictos de intereses.

A. COMPLIANCE

Existe una ley sobre la gobernanza, el desempeño y la rendición de cuentas, y el uso y la gestión de los recursos públicos por parte del Estado. Es la ley de Gobernanza Pública, Desempeño y Responsabilidad de 2013 (Nº 123, 2013). La misma resulta aplicable a Infrastructure Australia.

En efecto, es objeto de esta Ley, entre otras cosas: establecer un sistema coherente de gobernanza y rendición de cuentas en todas las entidades del Commonwealth.

En esta línea, la ley alude al deber de cuidado y diligencia de los funcionarios. Estos deben desempeñar sus deberes con el cuidado y diligencia de una persona razonable. Deben de actuar honestamente, de buena fe y conforme a la finalidad adecuada en cada caso.

B. CONFLICTOS DE INTERESES

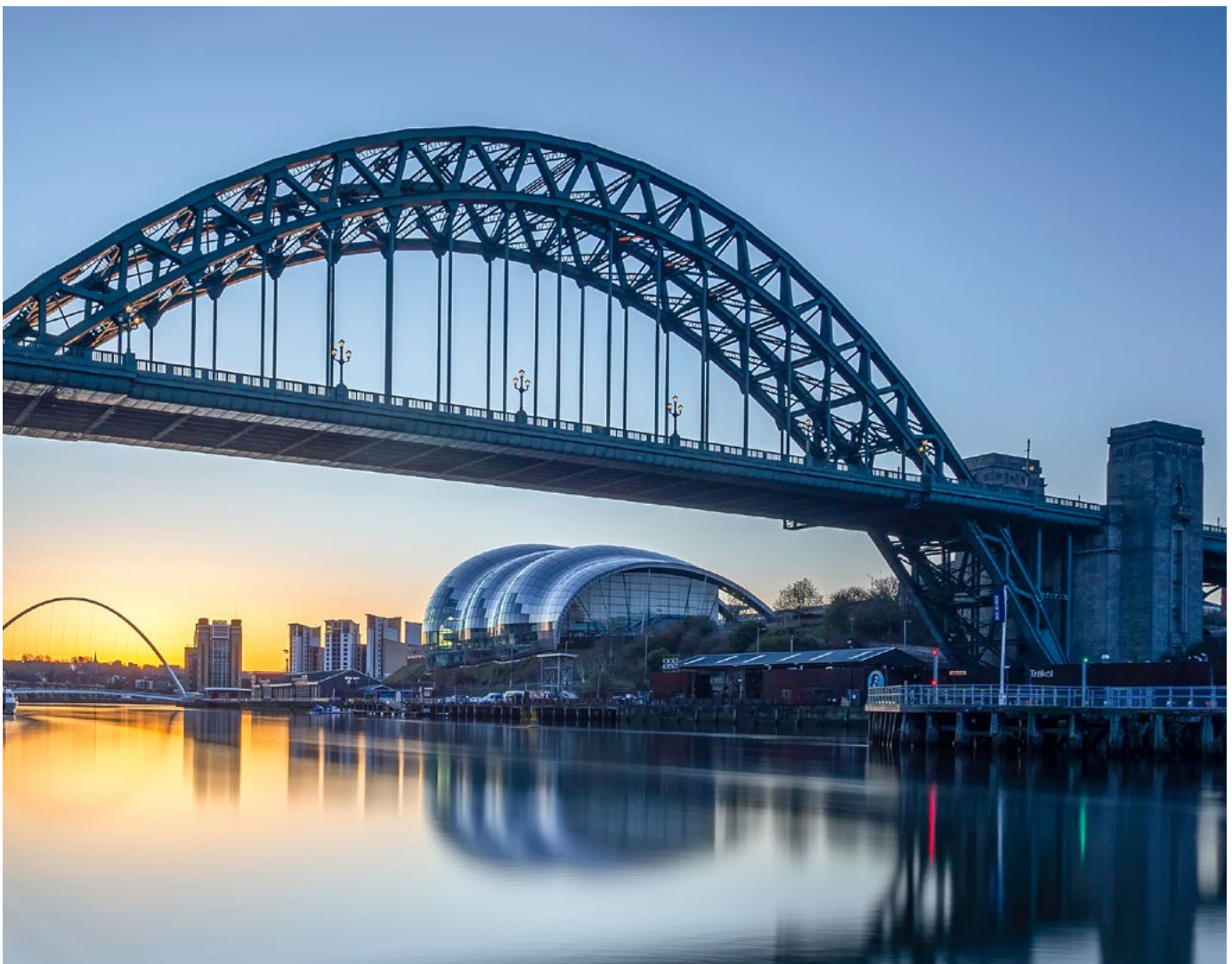
En Australia, en relación a la Administración central y también a la descentralizada, en la que se incluye a Infrastructure Australia, el pueblo tiene derecho a tener confianza en la integridad de sus funcionarios públicos y a saber que sus intereses personales (los de los funcionarios) no entran en conflicto con sus deberes públicos.

Existe, por lo tanto, un Código de Conducta (APS, Australian Public Service Code of Conduct) que requiere que los funcionarios tomen medidas razonables para evitar cualquier conflicto de intereses, real o aparente, en relación con su empleo.

En otras palabras, un funcionario de una entidad del Estado que tenga un interés personal material que se relacione con los asuntos de la entidad, debe revelar los detalles de dicho interés para que se actúe en consecuencia.

5.2.7. Información, transparencia y participación pública.

Aplicable al iBody australiano, existe un sistema de información sobre compras y adquisiciones del gobierno australiano cuya página se llama AusTender. El mismo centraliza las oportunidades comerciales que brinda el gobierno australiano y los planes de adquisiciones anuales, pero también da información sobre los contratos adjudicados. Se trata de un portal nacional vinculado a los proyectos de infraestructura.



Puentes entre Gateshead y Newcastle, Gladstone, Australia.

5.3. Reino Unido

El sistema político en el Reino Unido es una monarquía parlamentaria aunque sin una constitución escrita, pero con un sistema legislativo similar al de otros países.

El Reino Unido tiene un “derecho estatutario” (Statute Law) que es similar en cuanto a su elaboración, a las leyes ordinarias. Además, hay un conjunto de leyes que, por las materias que tratan, tienen una suerte de rango constitucional; son las que regulan los órganos del Estado, el orden social o los derechos y libertades de los ciudadanos¹¹.

Son los jueces los que interpretan el “derecho estatutario”; y el conjunto de sus decisiones se conoce como el “Common Law”, que son reglas consuetudinarias (costumbres, reglas, usos y normas no escritas que forman parte del derecho constitucional británico).

El Parlamento británico es bicameral (Cámara de los Comunes y Cámara de los Lores).



Parlamento británico, Londres, Reino Unido.

¹¹ Carta Magna de 1215, la “Petition of Right” de 1628, el “Habeas Corpus Amendment Act” de 1679, el “Bill of Rights” de 1689, el “Act of Settlement” de 1701, la “Reform Act” de 1832, el “Statute of Westminster” de 1931 y los “Parliament Acts” de 1949.

El Reino Unido cuenta con un iBody, conocido como la Comisión Nacional de Infraestructura (National Infrastructure Commission, NIC), para la supervisión de ciertas obras de infraestructuras. Los grandes proyectos se manejan a través de la Autoridad de Proyectos de Infraestructura (Infrastructure and Projects Authority, IPA)¹², directamente desde el gobierno. Asimismo, el país tiene un banco de infraestructura¹³.

El Reino Unido también ostenta un alto nivel de calidad institucional según los índices de Transparency International (ocupó el puesto 11 del Índice de Percepción de la Corrupción de 2021). También mide muy bien en el índice de control de la corrupción del Banco Mundial y en el Índice de Estado de Derecho del World Justice Project.

5.3.1. Naturaleza jurídica

La Comisión Nacional de Infraestructura fue creada en 2017 como una “agencia ejecutiva” del Ministerio de Hacienda para proporcionar asesoramiento experto e imparcial y hacer recomendaciones independientes al gobierno sobre infraestructura. Se diferencia, por lo tanto, de la Autoridad de Proyectos de Infraestructura, que tiene a su cargo los proyectos de infraestructura más grandes y costosos.

La NIC asesora al gobierno en todos los sectores de la economía vinculados con la infraestructura: energía, transporte, agua y saneamiento (drenaje y alcantarillado), residuos, gestión del riesgo de inundación y también lo vinculado al mundo digital y de las comunicaciones. La Comisión también entiende en materia de vivienda y biodiversidad.

La NIC brinda asesoramiento imparcial y experto al gobierno sobre infraestructura (sin implicarse en la ejecución de modo directo) a través de una evaluación y estudio de la infraestructura nacional; garantiza que las recomendaciones estén en consonancia con el mandato fijado por la persona a cargo del Ministerio de Hacienda; procura que el

¹² Es una entidad del gobierno británico sin autonomía ni personalidad jurídica propia –y, por lo tanto, sin capacidad para contratar– que tiene por objeto asesorar en la gestión de la infraestructura vinculada a los grandes proyectos, apoyando y procurando la entrega exitosa de los mismos.

¹³ El Reino Unido posee un Banco de Infraestructuras que tiene en sus finalidades la de asociarse con el sector privado y con los gobiernos locales para financiar proyectos de infraestructura. Si bien es totalmente estatal, está organizado como una sociedad mercantil, pero está respaldado por HM Treasury (Ministerio de Hacienda). Es independiente desde el punto de vista operativo. Presta dinero a las autoridades locales y municipales para proyectos estratégicos y de alto valor invirtiendo en proyectos de infraestructura junto con el sector privado, atrayendo capital del sector privado para los mismos. Para complementar su actividad de inversión, desarrolla un servicio de asesoramiento para ayudar a las autoridades locales y a otros operadores de proyectos a desarrollar y financiar los mismos.

análisis de las recomendaciones sea sólido; y monitorea el progreso del gobierno en la entrega de recomendaciones a través de un informe de seguimiento anual.

La NIC actúa con las administraciones descentralizadas en asuntos donde la política oficial de infraestructura es aplicable, y también lo hace en casos en que las responsabilidades del gobierno del Reino Unido y las administraciones descentralizadas interactúan.

El propósito de la NIC y sus principales resultados, responsabilidades y deberes se establecen en su Carta y en un Documento Marco, que juntos proveen a la independencia de sus informes y recomendaciones.

La NIC debe tratar de operar de manera abierta y transparente, generar consenso en torno a sus recomendaciones e involucrar a todas las partes: el público, los formuladores de políticas y los expertos en infraestructura.

Los ministros de cada área serán los únicos responsables de aprobar o no las recomendaciones de la NIC y de decidir cómo deben ser las recomendaciones llevadas a la práctica.

La NIC forma parte del Ministerio de Hacienda y ese Ministro es quien da cuenta de la labor de la NIC en el Parlamento, incluida su eficacia y eficiencia generales.

La NIC cuenta con una Junta de Supervisión –y esto se relaciona con el concepto de auditoría y control- encargada de velar por la existencia de disposiciones para garantizar la gestión de riesgos de gobierno y del control interno.

La Junta de Supervisión es específicamente responsable de garantizar, entre otras cosas, que la NIC tenga los recursos necesarios para cumplir con sus funciones.

5.3.2. Marcos regulatorios (legislativos y reglamentarios).

Corresponde analizar qué marcos regulatorios han venido rigiendo la gestión y supervisión de las obras de infraestructura en el Reino Unido y en especial la actividad de la NIC. La mutación institucional que se aprecia en el Reino Unido se traduce en dificultades para la descripción, ya que no se visualiza con claridad, como en los casos de Nueva Zelanda y de Australia, cuando un marco regulatorio se vincula de manera directa y exclusiva con un iBody o con las entidades que le fueron precediendo.

Veamos en primer lugar el marco regulatorio dado por la Ley de Infraestructuras de 2015, de 12 de febrero de 2015 (Infrastructure Act 2015).

Este cuerpo normativo es una ley de infraestructura y de planificación de amplio alcance que tiene como objetivo preponderante el transporte. Sin embargo, también regula aspectos del suministro de energía, el desarrollo de viviendas y proyectos de infraestructura de importancia nacional.

Siguiendo con el marco regulatorio y teniendo en cuenta que la supervisión de la gestión de las infraestructuras requiere entender el funcionamiento de la tarea de gobierno y del ejercicio y de la dinámica del poder, se considera propicio revisar brevemente la “Public Bodies Act 2011”. Es una ley que regula atribuciones generales del gobierno de amplio espectro y que comprende el sector de las infraestructuras. Así, delimita el poder de los ministros, regula la facultad de modificar o transferir y delegar funciones, establece restricciones a los poderes ministeriales, y regula modalidades de consulta y procedimientos. También fija competencias relativas a los entes medioambientales y facultades relativas a diferentes órganos. Así, entre otras materias, regula materias propias de la organización administrativa tales como la creación de funciones, la transferencia y delegación de funciones del mismo gobierno, y la creación de organismos y oficinas específicas de desarrollo regional.

Por último, es oportuno mencionar la Ley de Planificación Británica de 2008 para entender el origen de algunas instituciones relacionadas con las infraestructuras. Esta contiene pautas sobre el funcionamiento de la ahora inexistente Comisión de Planificación de Infraestructura (cuyas funciones, naturalmente, fueron reasignadas a otros organismos en aludido proceso de mutación), sobre códigos de conducta, sobre registro de intereses de los comisarios (interesa a este estudio todo lo vinculado con los conflictos de intereses) y sobre regulación de los proyectos de infraestructura de importancia nacional.

5.3.3. Dependencia jerárquica del organismo y sus funcionarios. Independencia del poder político.

La NIC depende del Ministerio de Hacienda.

Las comunicaciones entre la NIC y la persona a cargo del Ministerio de Hacienda se canalizan a través del Presidente de la NIC, quien tiene oportunidad de reunirse con el Ministro de Hacienda al menos dos veces al año.

La NIC opera en forma independiente, procurando la no injerencia del gobierno, aunque como agencia ejecutiva que forma parte de un departamento gubernamental. La independencia operativa de la Comisión es fundamental para la credibilidad de su asesoramiento y el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades. Para ello, busca desempeñar sus funciones con objetividad, transparencia e imparcialidad.

5.3.4. Control externo (político y jurídico)

A. ESTATALES

1. Auditorías internas

Se prevé para la NIC un sistema de auditorías para la supervisión de la gestión de infraestructuras.

La NIC deberá establecer y mantener arreglos para la auditoría interna de acuerdo con las “Normas de auditoría interna del sector público” (Public Sector Internal Audit Standards Applying the IIA International Standards to the UK Public Sector) del Tesoro (Ministerio de Hacienda).

Se trata con ello de generar una estrategia de auditoría, establecer los planes periódicos de auditoría y realizar un informe anual de auditoría, incluyendo la opinión del Jefe de Auditoría Interna de la NIC sobre la gestión de riesgos, el control y el gobierno. Igualmente se establece un comité de auditoría de conformidad con el “Código de buenas prácticas para el gobierno corporativo” (UK Corporate Governance Code) y el “Manual del comité de auditoría y aseguramiento de riesgos” (Audit and Risk Assurance Committee Handbook, 2016).

Para esos propósitos, el servicio de auditoría interna puede acceder a todos los documentos relevantes, incluso cuando se hace una contratación externa del servicio.

En el Reino Unido se usa el “estándar funcional” que es parte de un conjunto de estándares de gestión que promueve formas coherentes de trabajar en todo el gobierno, y proporciona una base estable para la garantía, la gestión de riesgos y la mejora de la capacidad operativa.

Los estándares funcionales (Functional Standards Collection) son, por lo tanto, un conjunto de estándares de gestión para guiar a los funcionarios que trabajan en y con el gobierno del Reino Unido.



El Reino Unido cuenta con un iBody, conocido como la Comisión Nacional de Infraestructura (NIC), para la supervisión de ciertas obras de infraestructuras. Los grandes proyectos se manejan a través de la Autoridad de Proyectos de Infraestructura (IPA).



2. Auditorías externas

a. Oficina Nacional de Auditoría. Comité de Cuentas Públicas de la Cámara de los Comunes.

Corresponde también estudiar la Oficina Nacional de Auditoría (National Audit Office, NAO) que es el organismo de control independiente del gasto público del Reino Unido. Esta entidad apoya al Parlamento británico para que logre que el gobierno y sus entidades rindan cuentas y ayuda, con ello, a mejorar los servicios públicos a través de auditorías de alta calidad.

La NAO examina el gasto público para el Parlamento y es independiente del gobierno y del servicio civil.

En lo que se refiere a la actuación de la NIC, se establece que esta entidad debe estar disponible para discutir sus informes y el análisis que los respalda con los comités parlamentarios pertinentes.

b. Ombudsman

La oficina del Defensor del Pueblo (Financial Ombudsman Service) en del Reino Unido fue creada en 2002 para acoger quejas de los ciudadanos y proveer resolución de disputas de manera independiente en una variedad de sectores, incluidos la energía y las comunicaciones.

Se concentra en resolver las quejas de ciudadanos y consumidores.

c. La Oficina de Fraudes Graves del Reino Unido (Serious Fraud Office, SFO)

Este organismo, que comprende en su actuación a la NIC, depende de la Attorney General's Office. El gobierno del Reino Unido se ocupa en gran medida de la corrupción y los conflictos de intereses como fenómenos separados. La (SFO actúa como la agencia líder en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte para la investigación de la corrupción nacional y en el extranjero, y hace cumplir la Ley de Soborno del Reino Unido de 2010.

B. NO ESTATALES. TRANSPARENCY INTERNATIONAL UK

Transparencia Internacional UK es la principal organización anticorrupción independiente del Reino Unido. Durante más de 25 años ha trabajado para exponer y prevenir la corrupción en el Reino Unido.

En su actuación comprende a la NIC.

5.3.5. Modo de designación y remoción de los funcionarios. Estabilidad. Incompatibilidades.

La NIC tiene un Presidente y entre 4 y 12 comisionados no ejecutivos, quienes serán designados por períodos de hasta 5 años por la persona a cargo del Ministerio de Hacienda y servirán por un máximo de 10 años.

La persona a cargo del Ministerio de Hacienda consultará al Presidente cuando nombre a los comisionados y tendrá en cuenta la necesidad de garantizar que la Comisión tenga la combinación adecuada de competencias y experiencia para desempeñar sus funciones con eficacia.

No se detecta un régimen específico de incompatibilidades.

5.3.6. Normas de compliance. Tratamiento de los conflictos de intereses

Las responsabilidades de los funcionarios públicos británicos (incluyendo los de la NIC) en términos de cumplimiento normativo, están alineadas con los requisitos básicos de las funciones gubernamentales establecidas en el Estándar Funcional del Gobierno.

Así, uno de los documentos que rige es el Código de Conducta de los Consejeros de Organismos Públicos de Junio 2019. Otro es el “Estándar funcional gubernamental GovS 001: funciones gubernamentales” que establece expectativas para la dirección y gestión de funciones en todo el gobierno, incluida la gestión de estándares funcionales.

Por otra parte, cabe mencionar que el Reino Unido cuenta, desde abril de 2018, con un organismo público no departamental que actúa en la órbita del Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial (BEIS). Se trata de una organización que presta asesoramiento y formula recomendaciones a diversas entidades públicas británicas: UK Research and Innovation (UKRI). Es una organización que reúne a los siete consejos de investigación interdisciplinarios, del denominado Research England, que es responsable de apoyar la investigación y el intercambio de conocimientos en las instituciones de educación superior de Inglaterra.

Así, UKRI define un conflicto de intereses como un conjunto de circunstancias que crean un riesgo de que la capacidad de un individuo para decidir pueda verse afectada o influenciada por un interés secundario.

UKRI indica que informar, registrar y gestionar posibles conflictos de intereses protege eficazmente al conjunto del funcionariado ayudando, con ello, a generar confianza pública y buena gobernanza.

Por todo ello se indica que los funcionarios de nivel alto –incluso de la NIC– tienen que declarar cualquier interés que pueda ser (o ser percibido como) un conflicto de interés en los términos establecidos por los protocolos de actuación.

5.3.7. Información, transparencia y participación pública.

En general, el gobierno británico—incluido el iBody NIC—publica información sobre su funcionamiento para permitir que los políticos, los prestadores de servicios públicos y las organizaciones públicas rindan cuentas con mayor rigor a la sociedad. Así, por ejemplo, publica información sobre cuánto dinero público se ha gastado y en qué; y también publica la lista de altos funcionarios con sus respectivas remuneraciones.

La política de transparencia del gobierno del Reino Unido dispone que los departamentos, a partir de mayo de 2013, publiquen información sobre sus principales proyectos y la actualicen anualmente.

En lo que se refiere a la política de contratación pública y la transparencia, se observa un conjunto de directrices, reglamentos, políticas y orientaciones relativas a la contratación de suministros, servicios y obras para el sector público, incluida la NIC.

Así, se establece como cada comprador o comisionista de suministros, servicios y obras para el sector público, debe comprender y poder acceder fácilmente a las normas y políticas relacionadas con las adquisiciones. Es, pues, un estándar de transparencia.

Por su parte, el Servicio Comercial de la Corona (Crown Commercial Service, CCS) es responsable del marco legal para la contratación del sector público y lidera el desarrollo y la implementación de políticas de contratación para el gobierno. Proporciona servicios comerciales al sector público ahorrando dinero para el contribuyente.

Una vez que las Directivas de Contratación de la UE de 2014 entraron en vigor, el gobierno británico priorizó la Directiva de Contratos Públicos para una implementación temprana porque desregularía y simplificaría las reglas sobre dónde se lleva a cabo la mayor parte del gasto y la actividad de contratación.

Lo mismo ocurrió con el Reglamento de Contratos de Servicios Públicos 2016 (The Concession Contracts Regulations 2016). La implementación del Reglamento de Contratos de Servicios Públicos de 2016 entró en vigor el 18 de abril de 2016.

En Reino Unido existe también la herramienta llamada “Contracts Finder” que permite buscar información sobre contratos por valor de más de £ 10,000 con el gobierno y sus diferentes entes. Sirve para buscar oportunidades de contratación en diferentes sectores, obtener notificaciones de ofertas contractuales futuras, y encontrar información sobre licitaciones y contratos anteriores.

En cuanto a la información sobre los más grandes proyectos de infraestructura, la Autoridad de Infraestructura y Proyectos (IPA), publica un informe anual como parte del compromiso del gobierno con la transparencia. Este informe rastrea el progreso de los proyectos actualmente en la Cartera de Proyectos Principales del Gobierno (GMPP) y proporciona un análisis de cómo se están desempeñando.



Aeropuerto de Londres Heathrow LHR Terminal 5.

6.

El caso especial de Canadá: hacia un iBody

Diseños institucionales para mejorar el
desempeño de la infraestructura desde la
óptica de transparencia e integridad



El caso especial de Canadá: hacia un iBody

Canadá ostenta un alto nivel de calidad institucional según los índices de Transparency International (ocupa el puesto 13 del Índice de Percepción de la Corrupción 2021). También mide muy bien en el índice de control de la corrupción del Banco Mundial y en el Índice de Estado de Derecho del World Justice Project.

Canadá tiene como forma de gobierno una monarquía parlamentaria. En cuanto a la distribución de competencias con base territorial, es un estado federal, también caracterizado como confederal. Su territorio está organizado en diez provincias y tres territorios.

La Constitución de Canadá regula específicamente las competencias exclusivas del Estado Central y las de las provincias.

En materia federal, regula sobre obras públicas que conectan provincias, obras que van más allá de los límites de una provincia y obras dentro de una provincia, pero en beneficio de Canadá.

En lo que se refiere a la competencia gubernativa para supervisar la gestión de las infraestructuras, esta corresponde al Ministro de Asuntos Intergubernamentales, Infraestructura y Comunidades (Minister of Intergovernmental Affairs, Infrastructure and Communities)

Canadá no tiene aún un iBody.

El país está transitando todavía un proceso de evaluación y renovación de su plan de infraestructuras y, también, de su marco regulatorio a través de un reciente proceso de revisión de ese sector realizado con una amplia participación de todos los sectores interesados y afectados.

6.1. Naturaleza jurídica

El 29 de julio de 2021 el Gobierno de Canadá publicó el documento “Building Pathways to 2050: Moving Forward on the National Infrastructure Assessment” (“Construyendo caminos hacia 2050: avanzando en la evaluación de la infraestructura nacional”) que surgió de la participación pública y sectorial. Este informe contiene recomendaciones para orientar lo que ellos llaman la Evaluación de la Infraestructura Nacional.

El mencionado estudio señala el propósito y los beneficios de llevar a cabo una Evaluación de la Infraestructura Nacional.

En este documento se destacó la necesidad de contar con un organismo asesor independiente e imparcial para generar la base analítica necesaria para identificar las necesidades y prioridades de infraestructura con el fin de mejorar y alinear las inversiones en infraestructura teniendo en cuenta esas prioridades estratégicas y aprovechando las mejores prácticas globales y nacionales. Un proceso similar en Nueva Zelanda derivó en la creación de un iBody ejemplar.

6.2. Marco regulatorio (legislativo y reglamentario). Características relevantes.

Para entender la dinámica y la regulación en materia de infraestructuras en Canadá hay que estudiar, al menos, a cuatro organismos.

El primer organismo se denomina Infrastructure Canadá. Lo primero que debemos destacar es que no tiene autonomía funcional ni personalidad jurídica propia. Este organismo trabaja con todos los órdenes de gobierno y socios clave para invertir en infraestructura pública moderna.

Infrastructure Canadá es un departamento del Gobierno de Canadá que brinda apoyo a largo plazo para ayudar a los canadienses a beneficiarse de una infraestructura pública moderna y de nivel mundial; realiza inversiones, crea asociaciones, desarrolla políticas, ofrece programas y fomenta el conocimiento sobre la infraestructura pública en Canadá,

y ayuda a abordar los desafíos complejos que enfrentan los canadienses todos los días, que van desde el rápido crecimiento de sus ciudades hasta el cambio climático y las amenazas ambientales.

Infraestructure Canadá informa al Parlamento y a los canadienses a través de la persona a cargo del Ministerio de Infraestructura y Comunidades.

El segundo organismo se llama Public Services and Procurement Canada (Servicios Públicos y Adquisiciones de Canadá). Asiste a los departamentos y entes federales, entre otras cosas, como agente central de compras, administrador de bienes raíces, tesorero, contador, administrador de pagos y asesor de integridad.

El departamento participa en las operaciones gubernamentales y su misión es brindar servicios y programas de alta calidad que satisfagan las necesidades de las organizaciones federales y garanticen una buena administración.

El tercer organismo es el Fondo de Infraestructura Estratégica de Canadá (Canada Strategic Infrastructure Fund), que apoya el desarrollo de proyectos que sustentan el crecimiento económico y mejoran la calidad de vida de los canadienses. Este fue creado por la Ley del Fondo de Infraestructura Estratégica de Canadá de 2002 que establece un programa de aportes para la realización de proyectos estratégicos de infraestructura.

Las inversiones de este fondo se realizan en cooperación con las provincias, territorios y municipios. El Fondo de Infraestructura Estratégica de Canadá aprovecha las contribuciones adicionales de otros socios proporcionando hasta un 50 por ciento de financiación para proyectos elegibles. La ley que rige su funcionamiento establece el concepto de lo que es infraestructura estratégica.

El cuarto organismo es el Banco de Infraestructuras de Canadá (Canada Infrastructure Bank),¹⁴ que financia y presta asesoramiento en materia de infraestructura.

¹⁴ El Banco de Infraestructura de Canadá se creó por ley en 2017 como un modelo de asociación público-privada con la idea de transferir los costos de construcción y operación al sector privado. El propósito enunciado para el Banco por la ley es el de promover y atraer inversiones del sector privado e inversionistas institucionales, en proyectos de infraestructura en Canadá que generen ingresos y que sean de interés público.

6.3. Dependencia jerárquica del organismo y sus funcionarios. Independencia del poder político.

El departamento de Servicios Públicos y Adquisiciones ya mencionado (Public Services and Procurement Canada) depende del Ministerio de Servicios Públicos y Contrataciones.

Infrastructure Canadá depende del Ministerio de Infraestructura y Comunidades e informa al Parlamento y a los canadienses a través de ese Ministerio.

En el caso del Fondo de Infraestructura Estratégica de Canadá, cabe señalar su dependencia de la persona a cargo del Ministerio de Infraestructura y Comunidades, aunque su ley de creación no indica el nombre del Ministerio.

6.4. Control externo (político y jurídico)

A. ESTATALES

1. Auditorías

Hay un control de auditoría en relación al Programa de Inversión en Infraestructura de Canadá (Investing in Canada Infrastructure Programa, ICIP). El objetivo de esta auditoría es proporcionar una garantía razonable sobre la eficiencia y eficacia del proceso de gestión de los proyectos de infraestructura que aspiran a contar con fondos públicos.

La auditoría la realiza la Chief Audit and Evaluation Executive Internal Audit and Evaluation Branch, que pertenece a Infrastructure Canada.

La auditoría evalúa si Infrastructure Canadá tiene implementados procesos de control interno efectivos para:

- revisar y recomendar para su aprobación los proyectos presentados a Infrastructure Canada bajo el programa ICIP; y
- la gestión de riesgos de programas y proyectos.

2. Ombudsman

Canadá no tiene un ombudsman general sino diversos, unos son regionales y otros especializados por temas.

Estos controles abarcan a Infrastructure Canadá.

B. CONTROLES NO ESTATALES

1. Transparencia Internacional Canadá

Canadá tiene un capítulo nacional de Transparency International. Su misión es cumplir con el mandato global de Transparencia Internacional y combatir la corrupción en todo Canadá y reducir la influencia de las empresas y personas canadienses que contribuyen a la corrupción. A través de programas de investigación y promoción, esta organización promueve una legislación gubernamental más sólida, una mayor rendición de cuentas y una mejor protección de los denunciantes. La educación es otro componente clave de su misión, ya que su objetivo es mejorar la comprensión pública de las necesidades de transparencia y demostrar los efectos negativos que la corrupción puede tener en la sociedad.

Este control no estatal comprende a Infrastructure Canadá.

2. ACEC-Canada

Esta asociación observa a los cuatro organismos ya mencionados.

La Asociación de Empresas Consultoras de Ingeniería - Canadá (Association of Consulting Engineering Companies, ACEC) es una organización sin fines de lucro que ha sido la voz de las empresas canadienses de consultoría en la ingeniería desde su fundación en 1925.

Representa los intereses comerciales de empresas que brindan servicios profesionales de ingeniería, tanto al sector público como al privado. Los servicios de sus miembros incluyen la planificación, el diseño y la implementación de todo tipo de proyectos de ingeniería, y la prestación de asesoramiento independiente y experiencia en una amplia gama de campos relacionados con la ingeniería y las infraestructuras.



Canadá no tiene aún un iBody. El país está transitando un proceso de evaluación y renovación de su plan de infraestructuras y de su marco regulatorio a través de un reciente proceso de revisión de ese sector.

6.5. Modo de designación y remoción de los funcionarios. Estabilidad. Incompatibilidades.

Los nombramientos a Infrastructure Canada son realizados por la persona a cargo del Ministerio de Asuntos Intergubernamentales, Infraestructura y Comunidades y no requieren la aprobación del Gobernador.

Es interesante destacar aquí la concurrencia de los aspirantes: el nombramiento lo hace directamente la persona a cargo del Ministerio, pero los candidatos interesados pueden aplicar a las oportunidades siguiendo las instrucciones en el aviso de nombramiento ministerial.

Todas estas descripciones y consideraciones aplican a las designaciones de los organismos que hemos venido observando.

6.6. Normas de *compliance*. Tratamiento de los conflictos de intereses

A. COMPLIANCE

El Código de Valores y Ética para el Sector Público de Canadá describe los valores y comportamientos esperados que orientan a los funcionarios en todas las actividades relacionadas con sus deberes legales.

Los funcionarios servirán al interés público siguiendo estas pautas de actuación:

- Actuar en todo momento con integridad y de una manera que se someta al escrutinio público más cercano, una obligación que puede no ser plenamente satisfecha simplemente actuando dentro de la ley.
- No deben usar sus roles oficiales para obtener de manera inapropiada una ventaja para ellos mismos o para beneficiar o perjudicar a otros.

- Tomar todas las medidas posibles para prevenir y resolver cualquier conflicto de interés real, aparente o potencial entre sus responsabilidades oficiales y sus asuntos privados, en favor del interés público.
- Actuar de forma que se mantenga la confianza de su empleador.
- Utilizar de manera eficaz y eficiente el dinero público, los bienes y los recursos que administran.

B. CONFLICTOS DE INTERESES

La Ley de Conflictos de Intereses de Canadá –que rige para los cuatro organismos mencionados al describir el marco regulatorio- establece reglas claras sobre los conflictos de intereses, incluso posteriores al empleo, para los funcionarios. El objetivo es minimizar la posibilidad de que surjan conflictos entre los intereses privados y los deberes de los funcionarios públicos. Aporta, además, un modo para la resolución de esos conflictos en caso de que surjan y para ello se le confiere autoridad a un Comisionado de Conflictos de Intereses y Ética.

La ley obliga a todo funcionario público a gestionar sus asuntos privados de manera que se evite el conflicto de intereses. El funcionario no podrá tomar decisiones ni participar en ellas cuando sepa, o debería saber razonablemente, de la existencia de un conflicto de intereses. Por lo tanto, se prohíben los tratos preferenciales, el uso de la información privilegiada y el tráfico de influencias en la gestión pública. Ningún funcionario puede dejarse influir en el ejercicio de un poder por planes u ofertas de empleo externo, ni puede aceptar regalos o cualquier tipo de ventajas.

Los ministros y los miembros de sus familias, así como los asesores ministeriales o personal ministerial, no pueden aceptar viajes en aviones privados o fletados no comerciales para ningún propósito a menos que sea requerido por sus funciones oficiales en circunstancias excepcionales o con la aprobación previa del Comisionado de Conflictos de Intereses y Ética.

También se regulan situaciones post-empleo, estableciéndose reglas para los ex-funcionarios públicos.

— 6.7. Información, transparencia y participación pública.

Como parte del segundo Plan de Acción de Canadá sobre Gobierno Abierto, el gobierno de Canadá se ha comprometido a divulgar los datos de contratación pública a través de una base de datos centralizada para el uso público. Los departamentos –incluidos los que gestionan infraestructuras– están obligados a dar información sobre los contratos y sus enmiendas valorados en más de \$10,000.

Cabe mencionar también que el derecho a la información de interés público de los ciudadanos en Canadá encuentra protección adicional con la existencia de una Comisionada de Información.

Esta funcionaria reporta al Parlamento y gestiona las quejas sobre cómo las instituciones federales procesan y responden a las solicitudes de los ciudadanos bajo la Ley de Acceso a la Información, y a la legislación de libertad de información de Canadá.

En la página “Buyandsell.gc.ca” están disponibles las últimas licitaciones públicas vinculadas con las infraestructuras.

7.

Recomendaciones finales para un organismo de gestión de infraestructura

Diseños institucionales para mejorar el
desempeño de la infraestructura desde la
óptica de transparencia e integridad



Recomendaciones finales para un organismo de gestión de infraestructura

7.1 Independencia del poder político

Los organismos que gestionan las infraestructuras –ya sean regionales o federales– deben ser independientes del poder político de turno.

Esto requiere, para empezar, de un reconocimiento expreso a nivel legislativo que garantice la permanencia de esta decisión. Pero con ello no basta. La ley que contenga ese principio debe ser cuidadosamente reglamentada para evitar que por vía de reglamentación este principio se vacíe de contenido o se lo morigere.

De los cuatro países estudiados, este rasgo institucional se presenta en Nueva Zelanda, Australia y Reino Unido.

Si bien es necesario que los organismos que gestionan las infraestructuras sean independientes del poder político de turno, puede admitirse por parte de la persona a cargo del Ministerio del que dependan –que será el que tenga la competencia en materia de obra pública y servicios¹⁵– una cierta orientación sobre la línea de gobierno, siempre y cuando se excluya –por vía legal– de manera terminante cualquier injerencia en la labor técnica de los mismos¹⁶.

¹⁵ Cada país agrupa y define sus competencias ministeriales de manera diversa y variable. No se puede decir, por ello, “es conveniente que el iBody dependa del Ministerio de Obras Públicas” porque lo que hoy es Ministerio de Obras Públicas puede ser mañana Ministerio de Planificación, y viceversa. Lo importante es ver qué ministerio tiene las competencias en la materia relevante.

¹⁶ Es decir, regulando y prohibiendo la intervención evitando cualquier subterfugio para esa indebida injerencia.

— 7.2. Alcance del rol de los organismos que gestionan las infraestructuras

Parece conveniente que la función de los organismos que supervisan la gestión de las infraestructuras sea la de apoyo técnico a las Administraciones, tanto en la planificación como en la contratación de empresas para la realización de importantes proyectos de infraestructura. Este apoyo también puede incluir la priorización de los proyectos y la gestión del presupuesto de la obra hasta su entrega. El rol de estos organismos es de complementar, en lugar de reemplazar, la capacidad operativa existente de las administraciones especializadas. Por ejemplo, si se trata de construir un puerto o una autopista, habrá administraciones especializadas como una Dirección Nacional de Puertos y Vías Navegables con la competencia directa para contratar esas construcciones, pero los iBodies pueden dar apoyo técnico en la toma de esas decisiones

Este rasgo institucional se observa en Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido.

— 7.3. Calidades de los miembros del *board*

Los organismos que gestionan las infraestructuras deben estar altamente profesionalizados, particularmente en sus niveles jerárquicos. No se sugiere una profesión en especial, sino más bien un órgano interdisciplinario dotado de ingenieros, arquitectos, economistas, abogados, y otros profesionales relevantes. Para ello, el modo de acceso a cada puesto de la estructura administrativa debe ser por concurso de antecedentes y méritos y con jurados de reconocido prestigio desvinculados de las fuerzas políticas. La elección de estos jurados debería surgir de un comité interministerial con participación de las universidades.

Si bien no hay manera de evitar que haya cierta injerencia del poder político de turno, a la hora de conformar e integrar los *boards* de los organismos que supervisan la gestión de las infraestructuras, la legislación y su reglamentación, deben fijar unas exigencias en cuanto a la formación y a la experiencia de los aspirantes a integrarlos. Asimismo, es deseable que las Administraciones cuenten con órganos consultivos permanentes especializados, integrados por personas de reconocido prestigio, para que se pronuncien sobre las calidades de cada

aspirante. Resulta altamente desaconsejable que esa labor de acreditación del candidato sea realizada por comisiones o subcomisiones del órgano legislativo.

La modalidad de órganos consultivos permanentes no se presenta en los iBodies estudiados.

Es conveniente que la cantidad de miembros de los órganos directivos que gestionan las infraestructuras combinen en igual proporción los integrantes provenientes del sector público con los provenientes del sector privado. Es decir que el organismo se nutriría tanto de la experiencia en el sector público, como la experiencia de quien ha trabajado en el sector privado.

Este rasgo institucional se observa en Australia y Nueva Zelanda.

7.4. Duración de los cargos y estabilidad de los miembros del *board*

Parece conveniente que los miembros de los boards sean designados por períodos de 3 o 4 años y que, mientras cumplen sus funciones, sean inamovibles. Es decir, que tengan estabilidad. Ello sin perjuicio de las facultades de remoción que se puedan establecer a través de procedimientos de naturaleza sancionatoria y con las garantías defensivas necesarias. Este tipo de procedimientos requiere de una clara determinación de la causa segregatoria y de la posibilidad de que su efectiva configuración sea debatida en un procedimiento administrativo y, eventualmente, en un proceso judicial. La jerarquía del órgano administrativo decisor que agote la instancia administrativa debe ser la ministerial.

7.5. Conflictos de intereses

La legislación y su reglamentación deben establecer un pormenorizado catálogo de situaciones en las que podrían existir conflictos de intereses. Estas pautas se deben aplicar a la totalidad de funcionarios del organismo con funciones operativas relevantes.

Las pautas desarrolladas por Australia, Reino Unido y Canadá son particularmente claras en cuanto a la prevención de conflictos de intereses.

7.6. Compliance

La legislación y su reglamentación deben establecer un sistema de denuncias en las que se mantenga la confidencialidad del denunciante sobre comportamientos irregulares o ilícitos de la totalidad de los funcionarios del organismo. También puede utilizarse un sistema de denuncias anónimas.

Se estima conveniente que la legislación y reglamentación que regulen el funcionamiento del organismo que supervisa la gestión de infraestructuras, establezcan un régimen de normas de compliance (entendido como un régimen cumplimiento normativo y de probidad) y que se prevea la designación de un funcionario especialmente cualificado para supervisar su cumplimiento (oficial de cumplimiento).

Canadá, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda cuentan con normas de este tipo.

7.7. Controles internos y externos

Los organismos que supervisan la gestión de las infraestructuras deben contar con un comité de auditoría en las condiciones que se fijen en la ley de su creación y en su reglamentación.

Es conveniente que esos comités sean designados por un “Auditor General” cuando exista, o por una autoridad similar en términos de competencia.

Asimismo, deben tener competencia para auditar obras de infraestructura dentro de su jurisdicción. Un comité de auditoría puede ayudar significativamente a la autoridad responsable a cumplir con sus deberes y responsabilidades legales.

Canadá, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda tienen esta característica institucional.

Es muy importante que la actividad de los organismos que supervisan la gestión de las infraestructuras sea controlada por una comisión parlamentaria integrada por representantes de todas las fuerzas políticas. Del mismo modo, en aquellos países que tengan la figura del Defensor del Pueblo, debe establecerse qué organismos que gestionan las infraestructuras quedan bajo su vigilancia.

Todos los países estudiados tienen un Defensor del Pueblo.

En aquellos países en los que la legislación en materia de transparencia tenga unos estándares de modernidad, calidad y eficiencia, la misma comprenderá a los organismos que supervisan la gestión de las infraestructuras imponiendo y regulando pautas sobre aquello que corresponde exhibir y publicar. Pero cuando el país no tenga “ley de transparencia” o no la tenga con las características indicadas, la legislación y su reglamentación vinculada con el organismo, deberá regular con detalle un amplio régimen de transparencia. Transparencia requerida, también, para los gestores directos.

Todos los países estudiados hacen grandes esfuerzos por garantizar la más amplia transparencia, y Nueva Zelanda lo hace de manera sobresaliente.

7.8. Información sobre compras y adquisiciones

Es muy recomendable que exista un sistema centralizado de información sobre compras y adquisiciones de los gobiernos en el que se centralicen las licitaciones y convocatorias y que también suministre información sobre los contratos adjudicados. La información debe incluir a todos los organismos que gestionan las infraestructuras del país y a los que supervisan esa gestión.

La relación entre el iBody y el sistema de compras y adquisiciones debe ser estrecha.

Todos los países estudiados hacen grandes esfuerzos por garantizar la más amplia transparencia en sus procesos de contratación. Nueva Zelanda sobresale.

7.9. Formación de la ciudadanía para mejorar la participación

Dado que las modernas democracias fomentan y regulan modalidades de participación de los ciudadanos en relación a las tareas de administración y gobierno, es necesario que desde los organismos que supervisan la gestión de las infraestructuras se haga una labor de formación de la ciudadanía para que las complejas decisiones de los procesos

de infraestructuras sean comprendidas por todos. Con una ciudadanía más formada en estos asuntos, su participación será más eficiente en términos de control. Y ello será en beneficio de todos.

7.10. Ejecución de los contratos de infraestructura

La ejecución de los contratos de infraestructura puede llevar muchos años y durante la misma pueden darse modificaciones contractuales que en apariencia pueden no parecer ilegales. Sin embargo, si suponen la concesión de ventajas contractuales con contenido económico, entran en el terreno de lo ilegal porque resultan violatorias del principio de igualdad. El principio de igualdad que se predica en especial para el procedimiento licitatorio rige durante toda la vida del contrato. La modificación contractual que es ilegal es la que de haberse conocido antes de ofertar, hubiera incidido en el precio ofertado. Para corregir estas desviaciones, puede recurrirse a expertos independientes para que dictaminen; estos deberían ser contratados por el ministerio del que depende el organismo ejecutante o el órgano gestor (iBody, por ejemplo).

Por ello, los organismos que supervisan la gestión de las infraestructuras deben arbitrar los medios necesarios y eficientes para evitar modificaciones contractuales que puedan suponer ventajas y que puedan estar originados en actos de corrupción.

8.

Anexo 1: diagrama comparativo

	NUEVA ZELANDA	AUSTRALIA	REINO UNIDO
Autonomía o autarquía	Autarquía	Autarquía	Autarquía
Naturaleza jurídica	Entidad pública	Entidad estatutaria y corporativa	Agencia ejecutiva con independencia
Marco regulatorio	Fuente legal. Orientado a la prestación de asesoramiento técnico y al control. Ley de Entidades de la Corona de 2004. Ley Te Waihangā 2019	Fuente legal. Orientado a la prestación de asesoramiento técnico y al control. Instrumentos principales: Declaración de expectativas (Ministro) e intenciones (la entidad). Ley de Infraestructura de Australia de 2008 Ley de Servicio Público de 1999 Ley de Rendición de Cuentas, Desempeño y Gobernanza Pública de 2013.	Fuente legal y reglamentaria. Presta asesoramiento. Ley de Infraestructuras de 2015, de 12 de febrero de 2015 Ley de Planificación británica de 2008 Public Bodies Act 2011
Dependencia jerárquica	Ministro de Infraestructura	Ministro para las Comunicaciones, Urbanismo, Infraestructura	Ministerio de Hacienda
Independencia del poder político	Sí	Sí	Relativa
Designación y remoción de funcionarios	Los designa el Ministro de Infraestructura	Los designa el Ministro para las Comunicaciones, Urbanismo, Infraestructura, Ciudades y las Artes	Para la NIC los designa el Ministro y para API-IPA el gobierno

	NUEVA ZELANDA	AUSTRALIA	REINO UNIDO
Estabilidad de funcionarios	Tienen estabilidad. No pueden ser removidos sin causa justificada.	Tienen estabilidad. No pueden ser removidos sin causa justificada.	Los de la NIC tienen cierta estabilidad, los de la API-IPA, no
Incompatibilidades de funcionarios	No hay régimen específico de incompatibilidades	No hay régimen específico de incompatibilidades	No hay régimen específico de incompatibilidades
Mecanismos de control externo	Hay control político, jurídico y financiero	Hay control político, jurídico y financiero	El control político, jurídico y financiero se presenta en relación a la NIC.
Normas de compliance	Surgen de la Ley de Entidades de la Corona	Surgen de la Ley de Gobernanza Pública, el Desempeño y Responsabilidad	Surgen del Estándar Funcional del Gobierno (código de conducta)
Tratamiento de conflictos de interés	Estándares Modelo de la Comisión de Servicios del Estado	Rige un Código de Conducta para los funcionarios públicos	Regulados por un organismo público no gubernamental (UKRI)

9.

Bibliografía

GENERAL

Cassagne, Juan Carlos, “Derecho Administrativo y Derecho Público General”, Julio César Faira Editor, Buenos Aires, 2020.

Cassagne, Juan Carlos, “Los grandes principios del Derecho Público” (constitucional y administrativo), Editorial Reus, Madrid, 2016.

De Michele, Roberto, Prats, Joan and Isaías Losada Revol. 2018. “Effects of Corruption on Public-Private Partnership Contracts; Consequences of a Zero-tolerance Approach” IDB – Inter-American Development Bank, Washington. Disponible en: <https://publications.iadb.org/en/effects-corruption-public-private-partnership-contracts-consequences-zero-tolerance-approach>

Gambier, Beltrán “El principio de igualdad en la licitación pública y la potestad modificatoria en los contratos administrativos” en “Derecho Administrativo: obra colectiva en homenaje al profesor Miguel S. Marienhoff, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1998.

García de Enterría, Eduardo y Fernández Rodríguez, Tomás Ramón, “Curso de Derecho Administrativo”, Civitas, Madrid, 1999.

Gordillo, Agustín. “Tratado de derecho administrativo y obras selectas”, ed. FDA, Buenos Aires, 2013.

Marienhoff, Miguel S. “Tratado de derecho administrativo”, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1965-1996.

Romero, María José, “Los contratos de participación público-privada (PPP) en la provisión de servicios públicos. Lecciones de la experiencia internacional”, Universidad de la República (UdelaR), Uruguay, 2017. Disponible en: <https://alacip.org/?todasponencias=los-contratos-de-participacion-publico-privada-ppp-en-la>

AUSTRALIA

“Audit, Risk and Compliance Committee Charter”, Infrastructure Australia Board, December 2020. Disponible en: https://s26.q4cdn.com/656283129/files/doc_downloads/governance_doc_updated/Audit-Risk-and-Compliance-Committee-Charter.pdf

“Australian Infrastructure Plan. Priorities and reforms for our nation’s future”, Sydney, February, 2016. Disponible en: <https://www.infrastructureaustralia.gov.au/>

“Barriers to competition and efficiency in the procurement of Public Private Partnerships”, KPMG para Infrastructure Australia, 2010. Disponible en: <https://www.infrastructureaustralia.gov.au/publications/barriers-competition-and-efficiency-procurement-public-private-partnerships>

Infrastructure governance in Australia: “iBodies”, 2018. Disponible en: https://www.consultaustralia.com.au/docs/default-source/pipeline/ibodies-infrastructure-governance.pdf?sfvrsn=fcfcc04f_4

Infrastructure Australia Act 2008 No. 17, 2008 Disponible en: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2015C00183>

Infrastructure Western Australia Act 2019 Disponible en: https://www.legislation.wa.gov.au/legislation/statutes.nsf/law_a147228.html

“Infrastructure Australia Amendment” (Cost Benefit Analysis and Other Measures) Bill 2014. Disponible en: https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Bills_Legislation/Bills_Search_Results/Result?bld=r5326

“Land Transport Infrastructure Amendment Bill 2014”. Disponible en: https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Bills_Legislation/Bills_Search_Results/Result?bld=r5173

“National Guidelines for Infrastructure Project Delivery”, Australian Government. Disponible en: <https://www.infrastructure.gov.au/infrastructure-transport-vehicles/infrastructure-investment-project-delivery/national-guidelines-infrastructure-project-delivery>

Public Governance, Performance and Accountability Act 2013. No. 123, 2013 Disponible en: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2017C00269>

“TRENDS & INSIGHTS 2020 Infrastructure NSW 2021”, Infrastructure New South Wales. Disponible en: <https://www.infrastructure.nsw.gov.au/media/3531/insw-trends-insights-2021.pdf>

Wiggins, Jenny, “New ‘iBodies’ needed to keep infrastructure independent”, 2018. Disponible en: <https://www.afr.com/companies/new-ibodies-needed-to-keep-infrastructure-independent-says-consult-australia-20180129-h0pxu2>

CANADÁ

Buyandsell.gc.ca. Disponible en: <https://buyandsell.gc.ca/procurement-data/tender-and-award-content-page-bookmarks-and-links>

Canadá Infrastructure Bank. Disponible en: <https://cib-bic.ca/en/about-us/our-purpose/>

Democratic Institutions. Disponible en: <https://www.canada.ca/en/democratic-institutions.html>

Infrastructure Canadá. Disponible en: <https://www.infrastructure.gc.ca/index-eng.html>

Investing in Canada Plan – Building a Better Canada. Disponible en: <https://www.infrastructure.gc.ca/plan/about-invest-a-propos-eng.html>

Investing in Canada Plan Project List. Disponible en: <https://www.infrastructure.gc.ca/plan/icip-list-liste-pidc-eng.html>

Justice Laws Website. Disponible en: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/c-36.65/>

List of acts associated with Public Services and Procurement Canada. Disponible en: <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/lr-ar/listelois-listacts-eng.html>

Minister of Infrastructure and Communities Mandate Letter. Disponible en: <https://pm.gc.ca/en/mandate-letters/2019/12/13/archived-minister-infrastructure-and-communities-mandate-letter>

Minister of Intergovernmental Affairs, Infrastructure and Communities Mandate Letter. Disponible en: <https://pm.gc.ca/en/mandate-letters/2021/12/16/minister-intergovernmental-affairs-infrastructure-and-communities>.

Office of the Procurement Ombudsman. Disponible en: <https://www.canada.ca/en/procurement-ombudsman.html>

Office of the Public Sector Integrity Commissioner. Disponible en: <https://psic-ispcc.gc.ca/en>

Office of the Auditor General of Canada. Disponible en: https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/admin_e_41.html

PacifiCan (desarrollo económico del área del Pacífico). Disponible en: <https://www.canada.ca/en/pacific-economic-development.html>

Policy on Conflict of Interest and Post-Employment. Disponible en: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25178>

Policies, directives, standards and guidelines. Disponible en: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/index-eng.aspx>

Public Services and Procurement Canada. Disponible en: <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/comm/index-eng.html>

Public Service Commission offices. Disponible en: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission.html>

Prime Minister of Canada. Disponible en: <https://pm.gc.ca/en>

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS). Disponible en: <https://scics.ca/en/our-team/>

The Intergovernmental Affairs Secretariat. Disponible en: <https://www.canada.ca/en/intergovernmental-affairs.html>

The Northern Pipeline Agency. Disponible en: <https://www.canada.ca/en/northern-pipeline-agency.html>

The constitutional distribution of legislative powers. Disponible en: <https://www.canada.ca/en/intergovernmental-affairs/services/federation/distribution-legislative-powers.html>

Transparency International Canadá. Disponible en: <https://transparencycanada.ca/>

Values and Ethics Code for the Public Sector. Disponible en: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=25049>

NUEVA ZELANDA

Board Charter April 2020 - New Zealand Infrastructure Commission / Te Waihanga- TeWaihanga.govt.nz. Disponible en: <https://www.tewaihanga.govt.nz/assets/Uploads/Board-Charter-8-April-2020-Board-Approved.pdf>

Constitution relating to Infrastructure New Zealand Incorporated Date: amended as of 21st November 2018. Disponible en: <https://infrastructure.org.nz/wp-content/uploads/2021/07/Infrastructure-New-Zealand-Constitution-as-Amended-21st-November-2018.pdf>

Contractual Framework for the Standard Form Public Private Partnership (PPP) Project Agreement Overview and Background / New Zealand Infrastructure Commission / Te Waihanga-TeWaihanga.govt.nz. Disponible en: <https://www.tewaihanga.govt.nz/assets/Uploads/Contractual-Framework-for-the-Standard-Form-Public-Private-Partnership-PPP-Project-Agreement.pdf>

Crown Entities Act 2004. Disponible en: <https://www.legislation.govt.nz/act/public/2004/0115/latest/DLM329631.html>

Draft New Zealand Infrastructure Strategy. Rautaki Hanganga o Aotearoa. September, 2021. New Zealand Infrastructure Commission / Te Waihanga / TeWaihanga.govt.nz. Disponible en: <https://www.tewaihanga.govt.nz/assets/Uploads/211012-Draft-New-Zealand-Infrastructure-Strategy.pdf>

Gregory, Robert, "Assessing 'Good Governance' and Corruption in New Zealand: 'Scientific' Measurement, Political Discourse, and Historical Narrative Working". Paper No: 13/03 Year New Zealand, 2013. Disponible en: https://www.victoria.ac.nz/_data/assets/pdf_file/0009/1286280/WP13-03-Assessing-good-governance.pdf

Infrastructure New Zealand History Timeline. New Zealand Infrastructure Commission / Te Waihanga. TeWaihanga.govt.nz. Disponible en: <https://infrastructure.org.nz/wp-content/uploads/2021/07/Infrastructure-NZ-History-Timeline-2020.pdf>

Major Infrastructure Project Governance Guidance. October, 2019. New Zealand Infrastructure Commission / Te Waihanga. TeWaihanga.govt.nz. Disponible en: <https://infracom.govt.nz/assets/Uploads/4190498-ITU-Project-Governance-Guidance.pdf>

New Zealand Infrastructure Commission/Te Waihanga Act 2019. Disponible en: <https://www.legislation.govt.nz/act/public/2019/0051/latest/whole.html>

Report - Interim Project Review of Transmission Gully PPP Project Report prepared for the New Zealand Infrastructure Commission/Te Waihanga. February, 2021. Disponible en: <https://www.tewaihanga.govt.nz/assets/Uploads/Transmission-Gully-Interim-Review-2021.pdf>

Review of Central Agencies' Role in Promoting and Assuring State Sector Performance. September. New Zealand. 2006. Disponible en: <https://www.treasury.govt.nz/sites/default/files/2007-11/tsy-exgrev-ca-sep06.pdf>

Rybnicek, Robert, Plakolm, Julia & Baumgartner, Lisa "Risks in Public-Private Partnerships: A Systematic Literature Review of Risk Factors, Their Impact and Risk Mitigation Strategies". New Zealand, 2020. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15309576.2020.1741406?cookieSet=1>

Standard Form Public Private Partnership (PPP) Project Agreement Model Schedules. New Zealand Infrastructure Commission / Te Waihanga. TeWaihanga.govt.nz Disponible en: <https://www.tewaihanga.govt.nz/assets/Uploads/Standard-Form-Public-Private-Partnership-PPP-Project-Agreement-Model-Schedules.pdf>

State-Owned Enterprises Act 1986 Public Act 1986 No 124 Date of assent 18 December 1986 Commencement see section 1. New Zealand Public Private Partnership Model Review January 2021. New Zealand Infrastructure Commission / Te Waihanga. TeWaihanga.govt.nz. Disponible en: <https://www.legislation.govt.nz/act/public/1986/0124/latest/whole.html>

REINO UNIDO

Government major projects chief: 'There has been a huge effort to do things differently

Disponible en: <https://www.publictechnology.net/articles/news/government-major-projects-chief-%E2%80%99there-has-been-huge-effort-do-things-differently%E2%80%99>

Infrastructure and Projects Authority core narrative. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/infrastructure-and-projects-authority-core-narrative>

Infrastructure and Projects Authority Mandate. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/infrastructure-and-projects-authority-mandate>

National Infrastructure Delivery Plan 2016 to 2021

Infrastructure and Projects Authority annual report 2021. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/infrastructure-and-projects-authority-annual-report-2021>

Infrastructure and Projects Authority. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/973834/About_the_IPA_2020_12.03.21.pdf

Infrastructure Act 2015. Disponible en: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/7/contents/enacted>

National Infrastructure Delivery Plan 2016 to 2021. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/national-infrastructure-delivery-plan-2016-to-2021>

National Infrastructure Pipeline 2016. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/national-infrastructure-pipeline-2016>

National Infrastructure and Construction Procurement Pipeline 2020/2. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/national-infrastructure-and-construction-procurement-pipeline-202021>

Planning Act 2008. Disponible en: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2008/29/contents>

Public procurement policy. Disponible en: <https://www.gov.uk/guidance/public-sector-procurement-policy>

Public procurement policy. Disponible en: <https://www.gov.uk/guidance/public-sector-procurement-policy>

Transparency International UK. Disponible en: <https://www.transparency.org.uk/>

UK Infrastructure Bank. Disponible en: <https://www.ukib.org.uk/>

UK Infrastructure Bank Framework Document. H M Treasury. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/994437/UK_Infrastructure_Bank_Framework_Document.pdf

UK Research and Innovation Conflicts of Interest Policy. Disponible en: <https://www.ukri.org/wp-content/uploads/2020/11/UKRI-171120-ConflictsOfInterestPolicy-Dec19.pdf.pdf>

UK. Major projects data. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/collections/major-projects-dataNo>

