



# Las Oficinas de Integridad Institucional en el Perú

HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INTEGRIDAD





# Las Oficinas de Integridad Institucional en el Perú

HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA DE INTEGRIDAD

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

Tanto este documento como cualquier mapa que se incluya en él no conllevan perjuicio alguno respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la delimitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

**Crédito fotografía:** © Foto de portada cortesía de Alberto Orbegoso Simarra

Las erratas de las publicaciones de la OCDE se encuentran en línea en: [www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm](http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm).

© OCDE 2019

---

Usted puede copiar, descargar o imprimir los contenidos de la OCDE para su propio uso y puede incluir extractos de publicaciones, bases de datos y productos de multimedia en sus propios documentos, presentaciones, blogs, sitios web y materiales docentes, siempre y cuando se dé el adecuado reconocimiento a la fuente y al propietario del copyright. Toda solicitud para uso público o comercial y derechos de traducción deberá dirigirse a [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Las solicitudes de permisos para fotocopiar partes de este material con fines comerciales o de uso público deben dirigirse al Copyright Clearance Center (CCC) en [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) o al Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) en [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

---

## *Prólogo*

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define a la integridad pública como “el posicionamiento consistente y la adhesión a valores éticos comunes, así como al conjunto de principios y normas destinadas a proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados”. Por tanto, la promoción y puesta en práctica de una estrategia de integridad en la administración pública es fundamental para alcanzar los principales objetivos del Estado y generar valor público, de manera que contribuya a satisfacer eficazmente las necesidades y demandas ciudadanas.

Esta moderna perspectiva de gobernabilidad ha sido incorporada por el Estado Peruano, tras una exhaustiva reflexión acerca de los resultados que las acciones desarrolladas para luchar contra la corrupción han tenido en nuestro país. Así, de forma colaborativa, el sector público, el sector empresarial y la sociedad civil han definido una Política y un Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción que fijan un rumbo claro y apuestan por metas de largo plazo a través del desarrollo de una cultura de integridad en cada una de las entidades públicas y privadas.

Este importante primer paso tuvo como inspiración el Informe de la OCDE sobre Integridad en el Perú, un estudio presentado en el 2016 que analizó ampliamente el contexto peruano, con recomendaciones que establecieron los cimientos para construir un modelo de integridad con un enfoque sistémico orientado a generar desde cada unidad de gestión pública una nueva cultura hacia la ética y la integridad en el Perú. Es en este marco de referencia que se incorpora la función de integridad en las entidades de la administración pública, proponiéndose la creación de Oficinas de Integridad Institucional encargadas de articular el desarrollo de acciones preventivas y el fomento de una sólida cultura ética en las entidades del sector público.

Este informe provee un análisis indispensable para el diseño organizacional e implementación efectiva de unidades de integridad en las instituciones del sector público. Asimismo, señala el camino para establecer un sistema articulado con la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, órgano técnico encargado de conducir, implementar y evaluar la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción en el Perú.

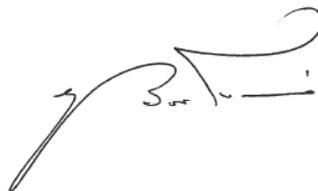
Sin duda, asistimos, al inicio de un proceso que concita enormes expectativas y que deberá consolidarse con la prioridad que exige la necesidad e importancia que cada una de las políticas que se implementen y los presupuestos que se ejecuten en el Perú tengan como eje transversal la ética y la integridad.

Contar con Oficinas de Integridad Institucional constituye una clara meta de corto y mediano plazo en este esfuerzo colectivo de luchar contra la exclusión, la desigualdad y desconfianza ciudadana en el Estado que son tres grandes males que resumen el costo de la corrupción. Su debida implementación no solo fortalecerá en el largo plazo a las entidades para prevenir la corrupción, sino que contribuirá decididamente a tener una gestión pública en donde la ética y la integridad sean la cultura que las identifique.



Susana Silva Hasembank  
Secretaria de Integridad Pública  
Presidencia del Consejo de Ministros

Lima, marzo de 2019



Marcos Bonturi  
Director  
Departamento de Gobernanza Pública de la  
OCDE

París, marzo de 2019

## *Reconocimientos*

El Estudio fue preparado por la División de Integridad Pública de la Dirección de Gobernanza Pública, bajo la dirección de Julio Bacio Terracino y escrito por Frédéric Boehm (también coordinador del proyecto), Giulio Nessi y Felicitas Neuhaus. Meral Gedik proporcionó asistencia editorial.

Se agradece el apoyo financiero y técnico, recibido por parte de la Cooperación Alemana para el Desarrollo, implementada por la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*, así como los comentarios realizados por el equipo del Proyecto en el Perú “Apoyo al Perú para el Cumplimiento de las Recomendaciones la OCDE en el Área de Gobernanza”, liderado por Hartmut Paulsen, Fiorella Mayaute, Erika García-Cobián, Grisel García y Víctor Morales.

La OCDE expresa su agradecimiento al gobierno peruano, y en particular a la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, liderada por Susana Silva Hasembank, y a su equipo. Un especial agradecimiento a Eloy Munive Pariona y a Fernando Hurtado por su apoyo brindado. El informe se benefició de forma significativa de los insumos recolectados a través de las entrevistas con los equipos de las Oficinas de Integridad y Lucha contra la Corrupción del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y a través del grupo focal que se organizó en Lima el 13 de julio 2018 con participantes de varias unidades de integridad y anticorrupción de la administración pública peruana. Finalmente, se agradece a los expertos invitados Silvia Spaeth, Wagner de Campos Rosario, Gonzalo Guerrero, Adán Nieto y a todos los participantes del Taller “Institucionalización de las Oficinas de Integridad: Hacia un modelo de integridad en la administración pública en el Perú”, desarrollado en Lima el 19 de septiembre 2018, por sus observaciones e insumos en las discusiones del taller que nutrieron el análisis en este informe.



## *Índice*

<b>Prólogo.....</b>	<b>3</b>
<b>Reconocimientos .....</b>	<b>5</b>
<b>Abreviaturas y acrónimos.....</b>	<b>9</b>
<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Antecedentes .....</b>	<b>15</b>
Nota.....	16
<b>2. Las Oficinas de Integridad como garantes de la implementación del sistema de integridad peruano en la administración pública .....</b>	<b>17</b>
2.1. La implementación efectiva de las políticas de integridad en el Perú requiere una función dedicada a nivel de las entidades públicas .....	17
2.2. Las Oficinas de Integridad Institucional deberían enfocarse claramente en la prevención de la corrupción y la promoción de la integridad al interno de su organización .....	24
2.3. Las funciones de las Oficinas de Integridad Institucional .....	27
2.4. Una función preventiva adaptada a la realidad de las entidades públicas.....	31
2.5. Fortalecer otras unidades internas del sistema de integridad a nivel de las entidades públicas..	32
<b>3. Estructura organizacional de las Oficinas de Integridad .....</b>	<b>39</b>
3.1. El Oficial o las Oficinas de Integridad Institucional deberían reportar directamente al titular de la entidad y contar con cierto grado de autonomía administrativa y financiera .....	39
3.2. Un proceso de selección de los jefes y del personal de las OII basado en mérito .....	40
<b>4. El rol de la Secretaria de Integridad Pública con respecto a las Oficinas de Integridad Institucional .....</b>	<b>43</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>46</b>
<b>Anexo A. Diferentes unidades de integridad en los ministerios peruanos y sus funciones .....</b>	<b>48</b>

### Tablas

Tabla 2.1. Funciones recomendadas según tipo de arreglo institucional de las Oficinas de Integridad Institucionales .....	32
Tabla 2.2. Incorporar la integridad a las prácticas de GRH.....	36
Tabla 3.1. Perfiles de personal de una OII .....	42

### Figuras

Figura 2.1. Cada vez más países de la región requieren la existencia de oficiales o unidades de integridad en la administración pública.....	21
Figura 2.2. El papel de apoyo y coordinación de la Oficina de Integridad en el sistema de integridad a nivel de entidad pública .....	33
Figura 4.1. Hacia un sistema de integridad en el Perú .....	43

### Recuadros

Recuadro 2.1. Hacer de la integridad una de las prioridades para la gestión: El Modelo Integrado de Planeación y Gestión de Colombia.....	17
Recuadro 2.2. El modelo de las tres líneas de defensa .....	19
Recuadro 2.3. Unidades de Gestión de Integridad en Brasil .....	21
Recuadro 2.4. Personas de contacto para la prevención de la corrupción en Alemania.....	26
Recuadro 4.1. Austria: La Red de Integridad austríaca ( <i>Integritätsbeauftragten-Netzwerk</i> ) .....	45

## *Abreviaturas y acrónimos*

BAK	Oficina Federal Anticorrupción (Austria) ( <i>Bundesamt zur Korruptionspraevention und Korruptionsbekaempfung</i> )
CAN	Comisión de Alto Nivel Anticorrupción
CAS	Contratación Administrativa de Servicios
CDJE	Consejo de Defensa Jurídica del Estado
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CGP	Cuerpo de Gerentes Públicos
CGR	Contraloría General de la República
CGU	Contraloría General de la Unión (Brasil) ( <i>Controladoria-Geral da União</i> )
ENAP	Escuela Nacional de Administración Pública
G20	Grupo de los 20
GIZ	Cooperación Alemana ( <i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i> )
JUTEP	Junta de Transparencia y Ética Pública
MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Colombia)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCI	Oficinas de Control Institucional
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OII	Oficinas de Integridad Institucional
ORH	Oficinas de Recurso Humano
PAD	Proceso Administrativo Disciplinario
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PESEM	Planes Estratégico Sectorial Multianual
PNILC	Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021
POA	Planes Operativos Anuales
POI	Planes Operativos Institucionales
SENAC	Secretaria Nacional Anticorrupción (Paraguay)
SERVIR	Autoridad Nacional de Servicio Civil
SG	Secretaría General

SGP	Secretaría de Gestión Pública
SINAD	Sistema Nacional de Atención de Denuncias
SIP	Secretaría de Integridad Pública
UTA	Unidades de Transparencia y Anticorrupción (Paraguay)

## *Resumen ejecutivo*

Políticas y planes de integridad pública requieren ser implementados de manera efectiva. Es a este nivel que se suelen observar brechas entre lo que estipula la normativa y lo que llega a concretizarse en el día a día del sector público. En particular, el reto consiste en traducir y anclar las normativas en las realidades organizacionales para lograr cambios efectivos en las conductas. Esto requiere, entre otros, una asignación clara de responsabilidades dentro del sistema de integridad. Si bien la integridad es, en última instancia, la responsabilidad de todos los servidores públicos, a nivel organizacional, a menudo son los "actores de integridad" – personas, comités o unidades – quienes tienen la responsabilidad de estimular y hacer cumplir la integridad dentro de las entidades públicas.

**En el Perú, el nuevo Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (PNILC) 2018-2021 provee la oportunidad para diseñar e implementar Oficinas de Integridad Institucional (OII).**

Así se podrán estandarizar las diferentes unidades de integridad y anti-corrupción existentes, siguiendo una nomenclatura común y manejando los mismos criterios y conceptos. En entidades pequeñas y de bajos riesgos de corrupción, esta función podría ser desempeñada por un Oficial de Integridad con dedicación a tiempo completo. Estas Oficinas u Oficiales de Integridad Institucional tienen el potencial de convertirse en actores claves para asegurar la implementación de un nivel organizacional favorable a la integridad, adoptado al contexto de cada entidad pública y al mismo tiempo asegurando un marco coherente.

**Las Oficinas de Integridad Institucional deberían enfocarse en la prevención de la corrupción y la promoción de la integridad al interno de su organización.**

Es necesario detectar, investigar y sancionar los casos de corrupción y otras violaciones éticas. Sin embargo, se deben igualmente adoptar medidas preventivas para hacer frente a las debilidades sistémicas e institucionales que propician estas malas prácticas. Los países, incluyendo el Perú, enfrentan el reto de pasar de una “cultura de casos” reactiva a una “cultura de integridad” proactiva.

Para lograr este cambio paradigmático, es necesario invertir en la promoción de una cultura de integridad pública y separar claramente las funciones de prevención, sistémica, de las funciones de detección e investigación de casos específicos. Las OII deberían liderar la promoción de una cultura de integridad organizacional y articular los esfuerzos de implementar el modelo de integridad peruano en cada entidad pública. Sin embargo, las OII no pueden, y no deberían, implementar todas las políticas de integridad en una entidad pública. En efecto, la OII asesora y, si corresponde, supervisa las diferentes unidades relevantes para que puedan cumplir con su parte del trabajo en el marco de la política de integridad. Estas unidades son, principalmente: La Secretaría General, la Secretaría Técnica del Proceso Administrativo Disciplinario, la Procuraduría Pública, la Oficina de Control Institucional, la Oficina de Recursos Humanos, y los funcionarios u

oficinas encargadas de los portales de transparencia estándar y de entregar información. Estas unidades se debieran empoderar y fortalecer para que el sistema a nivel organizacional funcione como un conjunto.

Concretamente, se recomienda que las OII desempeñen las funciones siguientes:

- Apoyar a los servidores públicos en la identificación de riesgos de integridad y de corrupción y asesorar a las unidades en la selección de controles efectivos y eficientes.
- Liderar la incorporación de medidas de integridad en los planes de la entidad pública.
- Participar en los Comités de Control Interno y contribuir desde ahí al monitoreo conjunto del control interno.
- Comunicar en materia de integridad pública tanto al interno, a todos los empleados, como al externo, a las partes interesadas y los usuarios de los servicios de la institución. Esto incluye la comunicación sobre los avances en la implementación del modelo de integridad a nivel de la entidad y los resultados de las evaluaciones.
- Sensibilizar a los servidores públicos en materia de integridad pública y recordarles sus obligaciones.
- En coordinación con la Oficina de Recursos Humanos, apoyar en el desarrollo de un plan de capacitación interno en materia de integridad y asegurar la implementación.
- Orientar y asesorar a los servidores civiles sobre dudas, dilemas éticos, situaciones de conflictos de interés, con respecto a canales de denuncias y medidas de protección existentes y otros aspectos de políticas de integridad.
- Monitorear, con apoyo de la Secretaría de Integridad Pública, la implementación del modelo de integridad institucional.
- Vigilar el cumplimiento de los procesos de denuncias y de la aplicación de medidas de protección. Esto incluye asegurar que las unidades responsables de la recepción de denuncias, de la investigación y de la sanción tengan el personal adecuado y realicen sus funciones con celeridad y oportunidad.
- Recolectar información sobre denuncias y sanciones como fuente de información para enfocar mejor sus medidas preventivas, por ejemplo, concentrar ciertas actividades de capacitación o comunicación a áreas o procesos que generaron más denuncias que otras.
- La entidad pública podría designar la OII como la encargada de la aplicación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 27806). Si se decide mantener estas dos áreas separadas, se debería asegurar una coordinación entre integridad y transparencia.

Para cumplir de manera efectiva con sus funciones, el oficial o las Oficinas de Integridad Institucional deberían reportar directamente al titular de la entidad y contar con cierto grado de autonomía administrativa y financiera. Igualmente, se debería garantizar un proceso de selección de los jefes y del personal de las OII basado en mérito.

**La Secretaría de Integridad Pública (SIP) es la rectora de las políticas de integridad en el Perú y el principal aliado de las OII.**

Se recomienda que la SIP tenga las siguientes responsabilidades con respecto a las OII y que se le den los recursos humanos y financieros necesarios para desempeñar estos roles:

- Dar el visto bueno al diseño de las OII (Oficial de Integridad o una versión reducida o amplia de una Oficina de Integridad).
- Junto con SERVIR y el titular de la entidad, la SIP podría jugar un papel en el proceso de nombramiento de los jefes de las OII.
- Monitorear la implementación de las OII para permitir ajustes en caso de dificultades en la implementación y un proceso de aprendizaje entre distintas entidades públicas.
- Brindar apoyo técnico general, a través de lineamientos, manuales o metodologías, por ejemplo, y apoyo ad hoc, en caso de dudas o preguntas, a las OII en materia de medidas de integridad.
- Brindar un apoyo técnico más pronunciado para apoyar a oficiales de Integridad en pequeñas entidades u Oficinas de Integridad pequeñas que carecen de recursos y capacidades para llevar a cabo ciertas funciones.
- En colaboración con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), la Escuela Nacional de Control o Universidades, la SIP podría contribuir a desarrollar un plan de capacitación y podría, de manera específica, capacitar al personal de las OII en diferentes temas relevantes para el desarrollo de sus actividades.
- Recibir informes y datos de las OII sobre la implementación de aspectos relevantes de la PNILC.
- Establecer y fomentar una red entre las OII que facilitaría el intercambio de buenas prácticas, el debate de problemas y podría aportar un punto de partida para el desarrollo de capacidades y formaciones.
- Contratar una evaluación independiente del modelo de las OII implementado para aprender y afinar el trabajo de las OII y su relación con la SIP.



## 1. Antecedentes

El *Estudio de la OCDE sobre Integridad en el Perú* resaltó que los mandatos y las políticas de ética pública y de conflicto de interés están fragmentados en el país y que no se ha definido un liderazgo claro (OCDE, 2017<sup>[1]</sup>). Sin embargo, desde la publicación del Estudio, se lograron avances significativos en la materia. Junto con las recomendaciones de la Comisión Presidencial a finales del 2016, el Estudio de Integridad fue utilizado como insumo para la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (PNILC, Decreto Supremo 092-2017-PCM) y luego en el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (Decreto Supremo 044-2018-PCM). Con la creación de la Secretaría de Integridad Pública (SIP) en la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) se logró sentar la base para un sistema de integridad coherente en el Perú. La SIP, además, asume el apoyo técnico y la coordinación general de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN). Así, se superó, en gran medida, la fragmentación mencionada en el Estudio de Integridad al establecer un órgano rector claro en materia de integridad pública.

Políticas y planes, sin embargo, requieren ser implementados de manera efectiva. Es a este nivel que se suelen observar brechas importantes entre lo que estipula la normativa y lo que llega a concretizarse en el día a día del sector público. En particular, el reto consiste en traducir y anclar las normativas en las realidades organizacionales para finalmente lograr cambios en las conductas. A pesar de que la integridad en el sector público es responsabilidad de todos los servidores públicos, es muy importante que existan “actores de integridad” para superar el reto mencionado y así promover una cultura de integridad en las entidades públicas. De hecho, la experiencia internacional reconoce el valor de contar con una persona o una unidad especializada y dedicada que sea responsable y responda por la implementación interna y la promoción de las leyes y políticas de integridad (OCDE, 2009<sup>[2]</sup>; G20, 2017<sup>[3]</sup>; INACAL, 2017<sup>[4]</sup>).

En el Perú, la Ley del Código de Ética de la Administración Pública (Ley 27815) fue promulgada en 2002 y se aplica a cada entidad de la administración pública, independientemente del régimen laboral en el que los empleados públicos fueron contratados. En su artículo 9, el Código de Ética establece que un Órgano de la Alta Dirección de cada entidad pública deba ejecutar las medidas para promover la cultura de probidad, transparencia, justicia y servicio público tal como se establece en el Código. En particular, debe difundir el Código de Ética de la Función Pública, diseñar, establecer, aplicar y difundir los incentivos y estímulos a los servidores públicos, y desarrollar campañas educativas sobre las sanciones para los servidores públicos que tengan prácticas contrarias a los principios establecidos en el Código. Luego, el reglamento del Código define que le corresponde a la Secretaría General de cada entidad ejercer estas funciones (artículo 22 del Decreto Supremo 033-2005-PCM).

Si bien la Política Nacional de Integridad no menciona unidades a nivel de las entidades, en el 2017, el reglamento del Decreto Legislativo 1327 que establece medidas de protección a denunciantes, define en su artículo 2 a las “Oficinas de Integridad

Institucional” (OII) como las unidades orgánicas que asumen regularmente las labores de promoción de la integridad y ética institucional en las entidades públicas, y específica las siguientes funciones generales:

- Recibir las denuncias sobre actos de corrupción que realicen los denunciantes y que contengan una solicitud de protección al denunciante.
- Evaluar los hechos y documentos que sustentan las denuncias sobre actos de corrupción; y, en tal sentido, disponer la aplicación de las medidas de protección al denunciante o testigos, según corresponda.
- Evaluar si la denuncia presentada es maliciosa y disponer las medidas correspondientes.
- Trasladar la denuncia y los documentos que la sustentan a la Secretaría Técnica encargada de precalificar las presuntas faltas disciplinarias de la entidad o al Procurador Público de ameritarlo.
- Coordinar con la Oficina de Recursos Humanos de la entidad a la que pertenece el contenido de las capacitaciones de personal en materias relacionadas a la probidad en el ejercicio de la función pública.
- Participar y conducir el proceso que conlleva a la aprobación del plan anticorrupción de su entidad, así como hacer seguimiento a su cumplimiento.<sup>1</sup>

Luego, el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 entra en más detalle y establece empoderar a las Oficinas de Integridad Institucional existentes en las entidades del Estado e impulsar la creación de oficinas de integridad en entidades que así lo requieran. Al mismo tiempo, el PNILC atribuye una serie de funciones a estas oficinas y estipula que la implementación del “modelo de integridad” peruano, que es el conjunto de procesos y políticas orientadas a prevenir la corrupción y otras prácticas cuestionables en una entidad, se materializa a través de la creación de una oficina de integridad, teniendo como funciones principales:

- La articulación y monitoreo respecto de todos los elementos del modelo.
- La promoción de la ética e integridad, gestión de riesgos, supervisión, monitoreo del control interno.

Mientras el Decreto Legislativo 1327 enfoca casi únicamente en la recepción y el tratamiento de denuncias, el PNILC amplía las funciones de las OII y enfatiza el lado preventivo. Este informe provee un análisis de la normativa y de la práctica en el Perú y los compara con buenas prácticas internacionales con el fin de brindar recomendaciones al diseño de estas Oficinas de Integridad como institución clave para la implementación efectiva de la Política Nacional y del Plan Nacional de Integridad y lucha contra la Corrupción y para elevar los estándares de integridad en toda la administración pública en el Perú.

## Nota

<sup>1</sup> Sin embargo, de acuerdo a la rectoría del CEPLAN y a las disposiciones que se han establecido en el reglamento que regula las Políticas Nacionales (Decreto Supremo 029-2018-PCM), las entidades no formulan planes institucionales sino definen “acciones de integridad institucional” las cuales deben ser incorporadas en los documentos de planeamiento de cada entidad.

## 2. Las Oficinas de Integridad como garantes de la implementación del sistema de integridad peruano en la administración pública

### 2.1. La implementación efectiva de las políticas de integridad en el Perú requiere una función dedicada a nivel de las entidades públicas

La implementación efectiva de normas y políticas de integridad requiere, entre otros, una asignación clara de responsabilidades dentro del sistema de integridad (OCDE, 2009<sup>[2]</sup>; OCDE, 2017<sup>[5]</sup>). A nivel organizacional, esta discusión a menudo tiende a centrarse en "actores de integridad" particulares: personas, comités o unidades cuya responsabilidad principal es estimular y hacer cumplir la integridad dentro de la organización.

Sin embargo, es útil considerar la integridad como parte de una gestión a la cual contribuyen muchos actores diferentes dentro de una organización. De hecho, la integridad es, en última instancia, la responsabilidad de todos los servidores públicos. No obstante, algunos actores tienen un papel más importante que otros. En el núcleo de un sistema de integridad en una organización hay dos tipos de actores (OCDE, 2009<sup>[2]</sup>). Quizás los actores más importantes son los directivos; en su función de líderes éticos y de dar el ejemplo, ellos juegan un papel crucial en la promoción efectiva de una cultura de integridad. En Colombia, por ejemplo, una manera innovadora de incentivar a los directivos de tomar en cuenta aspectos relacionados con la integridad en su gestión se está implementando a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (ver Recuadro 2.1).

#### **Recuadro 2.1. Hacer de la integridad una de las prioridades para la gestión: El Modelo Integrado de Planeación y Gestión de Colombia**

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos colombianos, con el fin de generar resultados que atiendan a los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

El MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete dimensiones en las cuales se desarrollan una o varias políticas de gestión y desempeño institucional, así:

- Talento Humano (corazón del Modelo);
- Direccionamiento Estratégico y Planeación (planear);
- Gestión con Valores para Resultados (hacer);
- Evaluación de Resultados (verificar y actuar);
- Información y Comunicación (dimensión transversal);

- Gestión del Conocimiento y la Innovación (dimensión transversal);
- Control Interno (verificar, actuar y asegurar).

#### **Política de Integridad como motor de cambio**

Aunque la integridad es un elemento en todas las dimensiones del MIPG, se incluyó el desarrollo de Políticas de Integridad como pieza fundamental en la Gestión Estratégica del Talento Humano. La política de integridad busca establecer y promover valores en el servicio público colombiano que incentiven y fortalezcan prácticas y comportamientos íntegros y ejemplares. Para lograr este reto, la adopción del código general, recientemente elaborado, es uno de las maneras de desarrollar la política de integridad.

Para su adopción, las entidades públicas deberán contemplar, entre otros, los siguientes aspectos:

1. Contar con el liderazgo del equipo directivo y la coordinación de las áreas de gestión humana;
2. Llevar a cabo permanentemente ejercicios participativos para la divulgación y apropiación de los valores y principios propuestos en el Código de Integridad;
3. Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la implementación del Código para garantizar su cumplimiento por parte de los servidores en el ejercicio de las funciones;
4. Promover que el contacto de los servidores con el Código se vincule a sus experiencias personales, de tal manera que surjan en ellas reflexiones acerca de su quehacer y rol como servidores públicos que eventualmente conduzcan a cambios en su comportamiento;
5. Adoptar y apropiar el Código de Integridad, y de conformidad con las particularidades y autonomía de cada entidad pública, adicionar principios de acción (“lo que hago”, “lo que no hago”) a los cinco valores establecidos en el Código e incluir hasta dos valores adicionales, si la entidad lo considera necesario.

*Fuente:* Función Pública (2017), Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Por muy importante que sea el papel de los directivos en la estimulación de la integridad, dicho rol no es suficiente. En efecto, es esencial que exista un lugar claro para la integridad dentro de la estructura organizativa y que sea visible en el organigrama. Estos son los “actores de la integridad” – personas, comités o unidades – cuya responsabilidad principal es estimular la integridad dentro de la organización, articulando los esfuerzos y asegurando el cumplimiento de la institución con las diferentes políticas de integridad. Como tal, de acuerdo al modelo de las tres líneas de defensa (ver Recuadro 2.2), estos actores de integridad se ubican en la segunda línea de defensa del control interno, prestando apoyo a los servidores públicos y a los directivos (Institute of Internal Auditors, 2013<sup>[6]</sup>).

### Recuadro 2.2. El modelo de las tres líneas de defensa

El modelo de las tres líneas de defensa o de aseguramiento ofrece orientación sobre las funciones básicas de un sistema de control interno.

- **Gestión (primera línea):** Funciones responsables de diseñar, desarrollar, implementar y ejecutar controles, procesos y prácticas para brindar servicios, cumplir objetivos e impulsar los efectos previstos (es decir, resultados). Esta línea es responsable de la gestión eficaz y eficiente de la prestación del servicio y de las operaciones diarias de la entidad. Dado que la supervisión y la garantía independiente no pueden compensar la falta de gestión o control, estas funciones suelen ser las que más influyen en la gestión de riesgos de toda la entidad. Es en este nivel donde surgen riesgos y deben ser gestionados por los “dueños de los riesgos”.
- **Supervisión (segunda línea):** Funciones responsables de vigilar y supervisar la gestión de línea y las actividades de cara al público. Estos grupos pueden incluir, entre otras, funciones de responsabilidad sobre el control/supervisión de las finanzas y responsabilidad sobre la privacidad, seguridad, gestión de riesgos, garantía de calidad, gestión de la integridad y cumplimiento. Los responsables de las funciones de supervisión también informan a los responsables de la toma de decisiones con perspectivas y conocimientos especializados objetivos, y realizan un seguimiento continuo para reforzar la gestión de riesgos.
- **Auditoría interna (tercera línea):** Una función de evaluación profesional, independiente y objetiva que utiliza un enfoque disciplinado y basado en datos contrastados para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza. La auditoría interna puede ofrecer consultoría, garantía o una combinación de ambas para fundamentar decisiones clave y ayudar a una gobernanza pública buena y responsable.

*Fuente:* (Institute of Internal Auditors, 2013<sup>[6]</sup>); (OCDE, 2017<sup>[7]</sup>).

La relevancia de una función interna que coordine la implementación de las políticas de integridad a nivel de entidad y que sirva de punto de contacto también fue reconocido en los principios de alto nivel del G20 sobre la organización contra la corrupción (G20, 2017<sup>[3]</sup>). Hay varias razones por las que es importante contar con una unidad dedicada a la integridad en una organización (OCDE, 2009<sup>[2]</sup>):

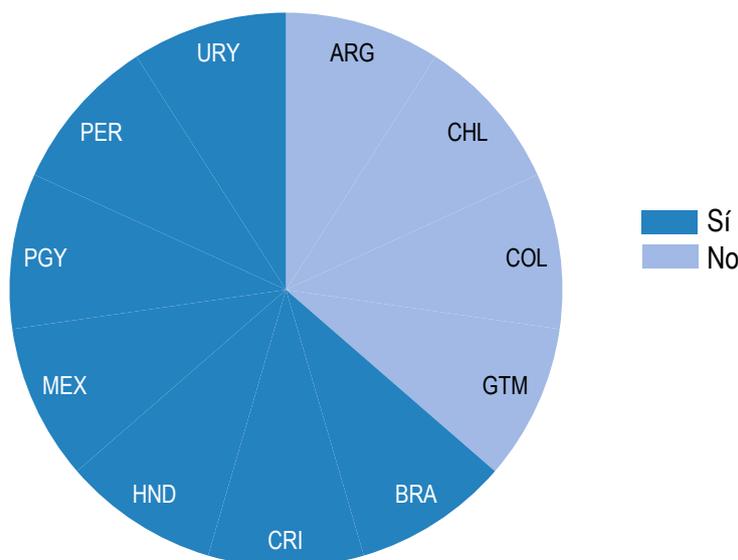
- Primero, un lugar visible para la gestión de la integridad en la estructura organizativa aumenta el alcance de la coordinación entre los instrumentos de gestión de la integridad y, por lo tanto, permite sinergias entre los instrumentos. La designación explícita de esta función de coordinación a una persona, un grupo o una unidad organizativa aumentará significativamente la posibilidad de que se produzca dicha coordinación.
- Una ubicación clara de la gestión de la integridad en la estructura organizativa también permite una verdadera acumulación de experiencia, ya que las recomendaciones, perspectivas y mejores prácticas se recopilarían en un punto dentro de la organización.

- El anclaje de la gestión de integridad en la organización también garantiza la continuidad de las políticas de integridad. A menudo se ve en la práctica que, incluso si la gestión de integridad atrae mucha atención y entusiasmo cuando se lanza por primera vez, esto tiende a disminuir después de un tiempo. Hacer que una persona o una unidad sea responsable de la gestión de la integridad a largo plazo y pedirles que informen sobre su progreso reduce significativamente este riesgo.
- El anclaje organizacional también tiene un importante papel simbólico. Proporciona la señal de que la integridad se considera importante dentro de la organización. Una máxima típica en la teoría del diseño organizacional es que "la estructura sigue la estrategia": la estructura refleja los temas que son de importancia estratégica para la organización. Si una organización pretende atribuir importancia a la integridad, esto debería reflejarse en su organigrama.
- Proporcionar a la integridad su propia posición en el organigrama también le proporciona su propia identidad. Una identidad separada no significa que los instrumentos de gestión de integridad deban estar aislados de otras áreas de gestión relevantes, como la gestión de recursos humanos o la gestión financiera. Tampoco significa que los responsables de la gestión de la integridad deban tratar de adueñarse de áreas o instrumentos de otras unidades que puedan considerarse instrumentos de gestión de la integridad en su propia esfera de competencia. En consecuencia, la cooperación y articulación entre los responsables de la integridad y los actores de otras áreas de gestión son fundamentales

En América Latina y el Caribe, una encuesta reciente de la OCDE muestra que cada vez más países de la región requieren que existan oficiales o unidades de integridad en todos los ministerios (Figura 2.1). Sin embargo, los modelos pueden diferir de manera significativa. En México se optó por tener Comités de Ética con miembros electos: los Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés (CEPCI), que son responsables de aplicar las políticas de integridad en las entidades (DOF 20/08/2015). Sin embargo, dado su carácter temporal, la falta de conocimiento especializado y la alta rotación de miembros electos, estos Comités no tienen la capacidad para transversalizar la integridad de manera eficaz (OCDE, 2017<sup>[8]</sup>; OCDE, 2019<sup>[9]</sup>). Honduras, con sus Comités de Probidad y Ética Pública, siguió un modelo similar y se enfrenta con retos parecidos. En Costa Rica, debe conformarse una Comisión de Rescate y Formación de Valores Institucional, la cual está encargada de promover la ética en el servicio público a lo interno de las entidades públicas (Decreto Ejecutivo 23944-JC de 1995). Brasil, recientemente, terminó la implementación de sus nuevas Unidades de Gestión de Integridad (Decreto 9203 de 2017, ver también Figura 2.1). En Paraguay, las Unidades de Transparencia y Anticorrupción (UTA) operan en las instituciones del Ejecutivo y actúan en relación técnica con la Secretaría Nacional Anticorrupción (SENAC) para el cumplimiento de las Políticas Públicas del Gobierno Nacional en materia de integridad, transparencia, rendición de cuentas y prevención de la corrupción (Decreto N° 10.144/12). En Uruguay, todos los ministerios cuentan con un Oficial de Enlace con la Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP). Son designados por resolución fundada por cada titular de cada ministerio. Los oficiales de enlace son los responsables de tomar conocimiento de cualquier acto de corrupción y de hacer llegar a la JUTEP las Declaraciones Juradas de los funcionarios. Además, existen en algunos ministerios Unidades de Integridad y Transparencia. En la Argentina, si bien aún no cuentan con oficiales o unidades de integridad, existen “enlaces de integridad” de la Oficina Anticorrupción en el poder ejecutivo; la reforma de la Ley de Ética Pública prevé una

formalización de estos enlaces (OCDE, 2019<sub>[10]</sub>). Finalmente, Chile está en el proceso de implementar, de manera voluntaria, oficiales de integridad en la administración pública.

**Figura 2.1. Cada vez más países de la región requieren la existencia de oficiales o unidades de integridad en la administración pública**



Fuente: Encuesta OCDE sobre integridad pública en América Latina y el Caribe 2018.

### Recuadro 2.3. Unidades de Gestión de Integridad en Brasil

La Contraloría General de la Unión de Brasil (*Controladoria-Geral da União*, o CGU), presentó el Plan de Integridad en abril de 2018 a través de la Portaria n° 1.089 / 2018, que regula el Decreto n° 9.203/2017, estableciendo procedimientos para la estructuración, ejecución y monitoreo de programas de integridad en los órganos y las entidades del Gobierno Federal (ministerios, municipios y fundaciones públicas). La primera fase del proceso de aplicación de los programas integridad dispone la constitución de Unidades de Gestión de Integridad dentro de los órganos de la administración pública federal. Contenida en el Artículo n° 4 de la Portaria n° 1.089, de 25 de abril de 2018, la creación de estas unidades representa una condición preliminar y necesaria para que los órganos y entidades de la administración se embarquen en el proceso de aplicación del Plan de Integridad.

Según lo dispuesto por la normativa, las Unidades de Gestión de Integridad son organismos dotados de autonomía funcional, las cuales también podrían ser creadas sobre la base de otra unidad o comité previamente constituido en la entidad, siempre que exista al menos un servidor público con competencia permanente en relación a la materia. Concretamente, las Unidades de Gestión de Integridad tienen atribuidas las siguientes funciones:

- Coordinación de la estructura, ejecución y monitoreo del programa de integridad.
- Orientación y formación de los servidores públicos en relación a los temas

relacionados con el programa de integridad.

- Promoción de otras acciones relacionadas con la implementación de los planes de integridad junto al resto de unidades del órgano o entidad.

Hasta el momento presente, de 197 órganos y entidades de la administración pública federal directa, autárquica y fundacional obligados a constituir unidades de gestión de integridad, 118 ya lo hicieron. Además de ellas entidades, 7 no obligadas por la Ley también lo hicieron, conformando un total de 126 organismos.

Además, el Portal de Transparencia de la CGU ofrece la posibilidad de acceder a una lista que contiene aquellos órganos y entidades obligados por la ley a instituir Unidades de Gestión de Integridad, indicando si ya cuentan o no con su propia unidad.

*Fuente:* Información recibida por parte del Ministerio de Transparencia y la Contraloría General de la Unión, Octubre 2018.

En el Perú, al menos desde el Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012-2016 (Decreto Supremo 119-2012-PCM), ya se venían formando unidades anticorrupción en el Poder Ejecutivo. Sin embargo, estas unidades no nacieron de manera ordenada, debido a la ausencia de un marco normativo de referencia (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2017<sup>[11]</sup>). La SIP recientemente identificó que, a nivel de ministerios, todos los 19 ministerios cuentan con uno o más órganos de lucha contra la corrupción, con diferentes arreglos institucionales y funciones (Anexo A). Además, varios organismos públicos y empresas públicas, incluso a nivel subnacional, ya tienen unidades similares.

Con el Decreto Legislativo 1327 y el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 surge la oportunidad para “ordenar” el sistema y estandarizar las diferentes unidades existentes, siguiendo una nomenclatura común (OII) y manejando los mismos criterios y conceptos (ver sección 2.4 abajo). Las Oficinas de Integridad Institucional tienen el potencial de convertirse en actores claves para asegurar la implementación de un nivel organizacional favorable a la integridad, adoptado al contexto de cada entidad pública y al mismo tiempo asegurando un marco coherente.

En particular, las OII podrán asegurar la implementación efectiva del modelo de integridad peruano, el cual, de acuerdo a la Secretaría de Integridad Pública, cuenta con los nueve componentes siguientes:

1. El Compromiso de la Alta Dirección
2. La Gestión de riesgos
3. Las políticas de integridad
4. La transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas
5. El control interno, externo y auditoría
6. La comunicación y capacitación
7. Los canales de denuncias
8. La supervisión y el monitoreo del modelo de integridad
9. El encargado del Modelo de Integridad

Además de capacitar, un actor de integridad institucional debe orientar y asesorar a los empleados de la entidad; deben ofrecerles a los servidores públicos un lugar al cual puedan acudir en cualquier momento en caso de dudas o preguntas en materia de integridad. Este rol no aparece de manera explícita en las nueve componentes arriba, pero se puede subsumir en el componente no. 6 como parte de la comunicación y de la capacitación en un sentido más amplio.

El Encargado del Modelo de Integridad es, de acuerdo al PNILC, la Oficina de Integridad Institucional, con el siguiente alcance conceptual:

- El encargado del modelo de integridad asume el rol de articulación y monitoreo de los componentes que lo conforman.
- Dependiendo de la dimensión de la entidad y de las vulnerabilidades a las que está expuesta, la tarea de implementación del modelo de integridad se realiza a través de la Oficina de Integridad Institucional o de un funcionario que cumpla dichas funciones. En casos en que la institución cuente con una defensoría u oficina de transparencia o anticorrupción, esta puede asumir, asimismo, las funciones del Encargado de la Oficina de Integridad Institucional.
- El encargado requiere tener un alto nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional de la entidad.
- El empoderamiento deriva del alto nivel jerárquico. Supone el respaldo público de la alta dirección a la función de seguimiento de la política de integridad.
- Las funciones del encargado deben estar ajenas a cualquier carga o interés particular. Por ello, se debe garantizar la plena independencia del encargado para efectos de la actuación y formulación de recomendaciones que considere pertinente.
- Para el desarrollo óptimo de su labor, se requiere contar con los recursos necesarios.
- El encargado de la oficina de Integridad Institucional o el funcionario al que se le asigne dicha tarea, debe tener, principalmente, una tarea orientadora y de acompañamiento, antes que una tarea de fiscalización.

Así, si bien las Oficinas de Integridad juegan un papel clave en el sistema de integridad, no pueden, e incluso *no deberían* ser las responsables de implementar cada uno de los componentes del modelo, ni todas las medidas que se puedan incluir en un plan de integridad institucional (ver sección 2.5 para más detalles). En efecto, podría darse la tentación de crear las OII como una unidad fuerte que incorpore e implemente todos los elementos que tengan que ver con políticas de integridad y lucha contra la corrupción, lo cual corre el riesgo de generar duplicidades. Quizás, porque se percibe que otras unidades con funciones relacionadas son demasiado débiles para poder de facto cumplir con ellas, por ejemplo, investigación y sanción de denuncias o la auditoría interna. Sin embargo, tal concentración de funciones no solo tiene costos en términos de crear duplicaciones al interno de la organización, también puede crear tensiones entre funciones si estas están bajo la misma responsabilidad (ver sección 2.2 para más detalles).

Más bien, las Oficinas de Integridad deberían llenar el vacío que existe actualmente en el Perú en términos de políticas de integridad y de prevención de la corrupción. En particular, tal como lo plantea el PNILC, deberían asegurar que, en su conjunto, las diferentes medidas se implementen de manera efectiva por las respectivas unidades o

individuos responsables dentro de la organización y asesorar la Alta Dirección y los empleados en materia de políticas de integridad y de ética pública. En consecuencia, es importante clarificar el rol de las Oficinas en cada uno de los componentes de modelo de integridad, es decir, delimitar claramente las funciones de las Oficinas de Integridad.

## 2.2. Las Oficinas de Integridad Institucional deberían enfocarse claramente en la prevención de la corrupción y la promoción de la integridad al interno de su organización

La aplicación efectiva de la ley es un elemento necesario para prevenir la impunidad en la sociedad, garantizar la credibilidad y legitimidad de las instituciones, garantizar la justicia y el acceso a los servicios a los ciudadanos, y generar condiciones equitativas entre los actores económicos. Es necesario detectar, investigar y sancionar los casos de corrupción y otras violaciones éticas. Si no hay respuestas ante el incumplimiento de la integridad y no se aplican sanciones penales y disciplinarias de forma justa, objetiva y oportuna, los países no pueden garantizar una responsabilización (*accountability*) efectiva y construir la credibilidad necesaria para disuadir a las personas de participar en conductas ilegales o no éticas. Garantizar una aplicación de la ley eficaz es fundamental para romper el círculo vicioso de la corrupción y consolidar la confianza en los líderes e instituciones gubernamentales (OCDE, 2018<sup>[12]</sup>).

Sin embargo, más allá de lo antes mencionado, se deben adoptar medidas preventivas para hacer frente a las debilidades sistémicas e institucionales que propician estas malas prácticas. Sin una estrategia de prevención sistémica, la corrupción – y los corruptos – evolucionan, migran a otras oportunidades y las prácticas corruptas se adaptan y se sofistican. En otras palabras, los países enfrentan el reto de pasar de una “cultura de casos” reactiva a una “cultura de integridad” proactiva.

En muchos países, lograr este cambio paradigmático es aún más difícil, porque, bajo la presión de mostrar resultados en términos de sanciones, los incentivos de invertir tiempo y recursos en el trabajo preventivo son limitados. Por ejemplo, a menudo se observa que la prevención, en la práctica, se limita a capacitaciones y a campañas de sensibilización. Sin duda, la capacitación es clave, y campañas bien diseñadas pueden ayudar en la promoción de una cultura de integridad. En particular, las campañas deberían poner especial atención en destacar soluciones, buenas prácticas y éxitos. Sin embargo, generalmente, se enfocan en torno a la problemática que plantean los casos de corrupción y los costos de la corrupción. Este enfoque puede ser desalentador y contraproducente. La evidencia ha demostrado que, en el peor de los casos, esta comunicación centrada en los problemas convierte a la corrupción en una suerte de profecía auto-cumplida (Corbacho et al., 2016<sup>[13]</sup>). La percepción de que la corrupción es algo común en la sociedad convierte a las violaciones a la integridad en algo justificable (OCDE, 2018<sup>[14]</sup>). En cambio, una estrategia preventiva debe centrarse en la identificación de riesgos y el diseño de controles eficientes, tomando en cuenta también el costo del control, y en la provisión de incentivos que cambien conductas (OCDE, 2018<sup>[14]</sup>). Una perspectiva basada en la identificación de riesgos también permite ver y abordar problemas estructurales relacionados, por ejemplo, a la gestión de recursos humanos, a la gestión pública, o al financiamiento de partidos políticos y campañas electorales.

Por otro lado, hay riesgos de mezclar funciones de prevención y de detección/sanción en una misma unidad a nivel organizacional.

- Primero, otras unidades internas podrían pensar que las medidas dirigidas a reunir información con fines preventivos, tales como encuestas o entrevistas, son de hecho otra manera de obtener información para fines investigativos. En este caso, si las otras unidades creen que la información que proveen está realmente destinada a detectar señales de alerta o prácticas indebidas, puede que no tengan el incentivo de cooperar y brindar información veraz a la Oficina de Integridad.
- Segundo, puede surgir un dilema al verse ante una situación en la cual la Oficina de Integridad recomendó medidas preventivas que fueron implementadas por la entidad pública pero que, no obstante, surja con posterioridad un caso de corrupción. Podría hacerse una analogía entre las funciones de asesoría y auditoría. Los lineamientos sobre auditoría externa apuntan al hecho de que “...si los auditores internos están involucrados en el desarrollo de los sistemas de control interno, puede ser difícil mantener la apariencia de independencia cuando se auditen tales sistemas (International Organization of Supreme Audit Institutions, 2010<sub>[15]</sub>).”
- Tercero, si se toma en cuenta que una función clave de una Oficina de Integridad consiste en brindar orientación a nivel personal en asuntos de ética pública, por ejemplo, con respecto a dudas ante situaciones de dilemas éticos o de potenciales conflictos de intereses, es importante que los servidores públicos de la entidad confíen en la Oficina de Integridad. Deben poder confiar en que el hecho de compartir sus dudas no termine perjudicándolos, por ejemplo, en una investigación. Por cierto, es imposible cubrir todas las eventualidades en reglas claras, siempre existirán áreas grises o vacíos legales. Para poder dar orientación a los servidores en estos casos, la Oficina de Integridad debe ser un “puerto seguro”, en el marco del cual los empleados pueden hablar y preguntar sin temer repercusiones directas.
- Cuarto, por la razón expuesta arriba, a menudo es políticamente más atractivo invertir tiempo y recursos en actividades relacionadas a la detección, la investigación y la sanción de casos. Sin embargo, dado que los recursos son escasos, esto significa también que no se invierte lo suficiente en cambios sistémicos y una prevención efectiva.

Estos cuatro puntos claramente favorecen una separación de funciones entre la prevención, sistémica, por un lado y la detección e investigación de casos específicos del otro lado. De hecho, si bien se encuentran a menudo casos de unidades en las cuales se mezclan estas dos funciones, buenas prácticas internacionales reflejan estas consideraciones y separan estrictamente la prevención de la detección e investigación, por ejemplo, en Austria o Alemania (Recuadro 2.4).

#### Recuadro 2.4. Personas de contacto para la prevención de la corrupción en Alemania

Alemania, a nivel federal, ha institucionalizado dentro de los organismos públicos unidades para la prevención de la corrupción, así como una persona responsable, dedicada a la promoción de medidas de prevención de la corrupción. La persona de contacto debe proponerse formalmente, así como un suplente. La “Directiva del Gobierno Federal sobre la prevención de la corrupción en la Administración Federal” define a estas personas de contacto y a sus tareas de la siguiente manera:

1. Una persona de contacto para la prevención de la corrupción será nombrada de acuerdo con las funciones y la envergadura del organismo. Una persona de contacto puede ser responsable de más de un organismo. Las personas de contacto pueden tener a cargo las siguientes tareas:

- servir de contacto para el personal y la gerencia del organismo, sin tener que pasar, si fuera necesario, por los canales oficiales, junto con particulares;
- asesorar a la gerencia del organismo;
- mantener informados a los miembros del personal (por ejemplo, por medio de presentaciones y seminarios programados con regularidad);
- asistir en la capacitación;
- monitorear y evaluar cualquier indicio de corrupción;
- ayudar a mantener al público informado acerca de las sanciones previstas en las leyes de servicio público y en la ley penal (efecto preventivo) sin dejar de respetar el derecho a la privacidad de las personas afectadas.

2. Si la persona de contacto tuviera conocimiento de hechos que conduzcan a la sospecha razonable de que se ha cometido un delito de corrupción, deberá informarlo a la dirección del organismo y hacer recomendaciones para llevar a cabo una investigación interna, acerca de las medidas a tomar para evitar el ocultamiento y para informar a las autoridades de aplicación. La gerencia del organismo adoptará las medidas necesarias para abordar el asunto.

3. Las personas de contacto no tendrán facultades para aplicar medidas disciplinarias; ni conducirán investigaciones en procedimientos disciplinarios por casos de corrupción.

4. Los organismos proporcionarán, a las personas de contacto, con prontitud y de manera exhaustiva, la información necesaria para realizar sus tareas, particularmente en lo que respecta a incidentes de presunta corrupción.

5. Para desarrollar sus funciones de prevención de la corrupción, las personas de contacto serán independientes de instrucciones. Tendrán el derecho a reportar directamente al titular del organismo y no podrán ser objeto de discriminación como resultado del desempeño de sus funciones.

6. Incluso luego de terminar su mandato, las personas de contacto no divulgarán información alguna obtenida referente a circunstancias personales del personal. No obstante, podrán proporcionar dicha información a la gerencia del organismo o del personal si tienen una sospecha razonable de que se ha cometido un delito de corrupción. Los datos de carácter personal serán tratados conforme a los principios de gestión de legajos del personal.

*Fuente:* Ministerio Federal del Interior de Alemania “*Rules on Integrity*” (normas de integridad), [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/EN/Broschueren/2014/rules-on-integrity.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/EN/Broschueren/2014/rules-on-integrity.pdf?__blob=publicationFile).

### 2.3. Las funciones de las Oficinas de Integridad Institucional

Tomando en cuenta las consideraciones de la sección previa y los ocho componentes del modelo de integridad peruano (el noveno componente siendo la existencia de la misma OII), se recomienda delinear las funciones de las Oficinas de Integridad Institucional como sigue:

- **El Compromiso de la Alta Dirección.** Mientras una OII, por sí misma, no puede contribuir directamente al compromiso de la Alta Dirección, la existencia de una Oficina de Integridad, su dotación de recursos, y la atención que recibe por la alta dirección de por sí refleja el grado de su compromiso. Sección 3.1 de este informe abordará estos aspectos con más detalle.
- **La Gestión de riesgos.** Las OII, si cuentan con una persona capacitada en esta área, podrían apoyar a los servidores públicos en la identificación de riesgos de integridad y de corrupción y asesorar a las unidades en la selección de controles efectivos y eficientes. La experiencia muestra que tal apoyo puede ser necesario, ya que requiere conocimiento específico sobre diferentes prácticas corruptas y sobre regulaciones nacionales e internacionales. Igualmente, las OII deberían supervisar el desarrollo de los mapas de riesgos de integridad y de los controles.
- **Políticas de integridad.** Quizás una de las funciones más importantes de las OII consiste en la formulación de medidas de integridad y de prevención de corrupción a nivel de su entidad y asegurar que estas estén incorporadas, como lo pide CEPLAN, en los documentos de planeamiento de cada entidad, por ejemplo, en los planes operativos anuales (POA). La OII no necesariamente implementará todas estas medidas, sin embargo. Por ejemplo, medidas de integridad en la gestión de recursos humanos, debe permanecer una tarea de las Oficinas de Recurso Humano (ORH) y las medidas de integridad en la contratación y las compras públicas deber ser tarea de la Secretaría General (SG). Las OII brindarán orientación y apoyo a estas y otras unidades relevantes (ver sección 2.5). Este trabajo requiere una capacidad fuerte de articulación con otras unidades de la institución y un poder de convocatoria apoyado desde el más alto nivel para garantizar la efectiva implementación de las acciones o políticas de integridad (ver sección 3.1).
- **La Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas.** De acuerdo a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley 27806, y de su reglamentación (artículo 4 y 5, Decreto Supremo N° 072-2003-PCM), las entidades públicas deben designar a un funcionario encargado de asegurar el cumplimiento de esta Ley. Dada la relevancia de la transparencia y de la rendición de cuentas para la integridad, se presentan dos opciones: por un lado, la entidad podría designar la OII como la encargada de la aplicación de la Ley 27806. Por otro lado, si se decide mantener estas dos áreas separadas, se debería asegurar una coordinación estrecha entre integridad y transparencia y delimitar claramente las respectivas responsabilidades y funciones.
- **El control interno, externo y auditoría.** Por un lado, el control interno es responsabilidad del titular de la entidad y de cada servidor público. Como tal, las Oficinas de Integridad Institucional son *parte* del control interno. Además, como unidad de la segunda línea de defensa (ver Recuadro 2.2 arriba), la OII debería participar en los Comités de Control Interno y contribuir desde ahí a su

monitoreo. Se podría considerar que la OII presida estos Comités de Control Interno, y así pueda desempeñar un rol de liderazgo en dicha materia. Por otro lado, la auditoría interna hace evaluaciones profesionales, independientes y objetivas para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza de las entidades. La auditoría interna es la tercera línea de defensa de la entidad (Institute of Internal Auditors, 2013<sup>[6]</sup>). Actualmente, en el Perú, esta función se realiza a través de las Oficinas de Control Institucional (OCI, ver sección 2.5), aunque esto pueda prestar a confundir el control interno y el control externo ya que las OCI dependen funcionalmente y administrativamente de la Contraloría General de la República (OCDE, 2017<sup>[11]</sup>). A pesar de esto, la OII no debería jugar un papel de auditoría interna y se debiera respetar estrictamente la división entre la segunda y la tercera línea de defensa.

- **La comunicación, capacitación y orientación.** Las OII cumplen una función clave en la comunicación tanto interna, a todos los empleados, como externa, a las partes interesadas y los usuarios de los servicios de la institución. Una parte del trabajo de comunicación también implica la comunicación sobre los avances en la implementación de las medidas de integridad organizacionales y los resultados de las evaluaciones. Igualmente, las OII pueden sensibilizar a los servidores públicos, y recordarles sus obligaciones. En particular, recordatorios morales oportunos pueden tener un impacto significativo en el comportamiento ético (OCDE, 2018<sup>[14]</sup>). Con respecto al rol de capacitar a los funcionarios, la OII no necesariamente tiene que desarrollar estas capacitaciones con su personal, ya que se trata de una actividad que requiere tiempo y recursos importantes. Sin embargo, la OII debería encargarse de desarrollar y asegurar la implementación de un plan de capacitación interno en materia de integridad, por ejemplo, a través de una reserva de capacitadores y/o convenios con la Escuela Nacional de Administración Pública de SERVIR, la Escuela Nacional de Control y universidades. Finalmente, una función clave de las OII consiste en orientar y asesorar a empleados en temas de integridad pública; deben proveer un “puerto seguro” en el cual los empleados pueden preguntar sobre dilemas éticos, situaciones de conflictos de interés, o dudas con respecto a entender y dónde denunciar actos de corrupción o de faltas éticas.
- **La supervisión y el monitoreo del modelo de integridad.** Vinculada a su función de liderar y articular el desarrollo y la implementación de medidas de integridad organizacional, está la función de monitoreo de estas medidas. Para poder cumplir con este rol, es clave que existan en las OII capacidades de gestión pública, de planeación y de monitoreo. Con apoyo de la SIP, las medidas de integridad consideradas en los POA deberían contar con indicadores eficientes que permitan dar seguimiento al progreso de la implementación de las diferentes medidas y que puedan nutrir tanto el informe de las OII a los titulares de las entidades como a la SIP, la cual podría coleccionar y analizar los diferentes informes de monitoreo de las OII (ver sección 4. ). Es importante enfatizar que el monitoreo consiste en identificar a tiempo los desafíos y las oportunidades para tomar decisiones de gestión y permitir los ajustes durante la implementación. El monitoreo no debería percibirse como un mecanismo de control que apunta a delatar y avergonzar. En este sentido, el monitoreo es a priori un proceso interno y una absoluta transparencia podría resultar contraproducente en este caso, ya que podría inhibir las discusiones honestas y abiertas entre los organismos implementadores y la SIP e incluso proveer un incentivo en no reportar

correctamente los avances en la implementación para no quedar mal (“*gaming*” (OCDE, 2017<sub>[16]</sub>)).

- **Canales de denuncias.** Con respecto a las denuncias, elemento indispensable y clave del modelo de integridad, es recomendable que la OII desempeñe tres funciones específicas:
  - Primero, la OII debería acompañar y orientar a servidores públicos en casos de dudas y preguntas, asesorando a los denunciantes potenciales en cuanto a los procesos y a las medidas de protección disponibles. También podría implementar campañas de sensibilización con respecto a canales de denuncias y medidas de protección (OCDE, 2016<sub>[17]</sub>).
  - Segundo, la OII podría asegurar el cumplimiento de los procesos de denuncias y de la aplicación de medidas de protección. Esto incluye también asegurar que las unidades relevantes, como las Secretaria Técnica del Proceso Administrativo Disciplinario (PAD), tengan el personal adecuado y realicen sus funciones con celeridad y oportunidad (ver sección 2.5). Así, la OII podría vigilar a que se cumplan los derechos de los denunciantes. Para esto, es clave asegurarle a la OII cierto grado de independencia, un canal de comunicación directo con la Secretaría de Integridad Pública en PCM y un acceso directo al más alto nivel de la institución (ver sección 3.1).
  - Finalmente, la OII debieran mantener un canal de comunicación con todas las unidades que reciben denuncias y que emitan sanciones con el fin de garantizar la trazabilidad de las denuncias y de las sanciones y para poder utilizarlas como fuente de información para enfocar mejor sus medidas preventivas, por ejemplo, concentrar ciertas actividades de capacitación o comunicación a áreas o procesos que generaron más denuncias o sanciones que otras. Para respaldar este papel de cumplimiento y análisis sería conveniente que la OII pueda acceder a la información y los datos relativos a denuncias como, por ejemplo, los recopilados por la CGR en su Sistema Nacional de Atención de Denuncias (SINAD), y al estado de los casos disciplinarios y penales de su entidad.

Con respecto a las denuncias, cabe resaltar que sería recomendable que las OII no procesen denuncias. El procesamiento de denuncias, aunque sea preliminar, va más allá de la prevención, ya que por definición toca casos individuales específicos y no sigue per se un enfoque sistémico. En la actualidad, siguiendo el Decreto Legislativo 1327 y de acuerdo a las entrevistas llevadas a cabo en el marco del presente estudio, varias unidades reciben denuncias y algunas acopian información y llevan a cabo investigaciones preliminares para determinar si la denuncia tiene algún fundamento real (ver Anexo A). Luego, trasladan las denuncias, según corresponda, a la Procuraduría Pública, el Órgano de Control Institucional (OCI) o la Secretaría Técnica de Procedimientos Administrativos Disciplinarios para que las resuelva (ver sección 2.5).

Sin embargo, además de los puntos mencionados en la sección 2.2, el procesamiento de denuncias por parte de las OII crea dos problemas:

- Por un lado, el procesamiento e investigación de denuncias requiere recursos importantes, pero las OII deberían enfocar sus recursos para desempeñar de manera efectiva su rol articulador y preventivo con las funciones mencionadas arriba.

- Por otro lado, en entrevistas llevadas a cabo por la OCDE con personal de unidades existentes en el Perú, se mencionó que, al depositar una denuncia ante la unidad, esto genera implícitamente la expectativa que será esta misma unidad que resolverá y sancionará el caso, lo que no puede y no debería hacer.

En consecuencia, para enfocar los recursos y para evitar crear expectativas equivocadas y malentendidos, se recomienda que las OII no procesen denuncias, y comunicarlo claramente a los servidores públicos. Si llegan a recibir una denuncia, podrían informar al denunciante sobre los canales de denuncia existentes, o trasladar la denuncia a la unidad competente y darle seguimiento; por ejemplo, en caso de una denuncia anónima. En ese sentido, ante la recepción de denuncias es preciso informar al denunciante cuál es el flujo de la denuncia y las instancias competentes dentro de la entidad que asumirán la investigación propiamente dicha. Tomando en cuenta estas consideraciones, sería conveniente que el Perú analice una actualización del Decreto Legislativo 1327 para precisar las funciones de las OII con respecto a las denuncias. Al mismo tiempo se debieran empoderar y fortalecer las unidades en la entidad que tienen el mandato de investigar (ver sección 2.5).

Si se toma la decisión de mantener la recepción de denuncias como una función de las OII, deberían tomarse tres medidas específicas para mitigar los riesgos antes mencionados; aún más si la recepción de denuncias incluye el poder para llevar a cabo investigaciones preliminares:

- En primer lugar, existe un riesgo de seguir o desestimar una investigación y en ciertos casos esta decisión puede ser cuestionada por los servidores públicos o los ciudadanos. Por lo tanto, se deberían establecer criterios claros y comunicarlos de manera transparente hacia dentro y hacia afuera de la entidad pública. La aplicación de tales criterios aumenta la rendición de cuentas y ayuda a la Oficina de Integridad a defender sus decisiones y no ser acusada de inacción o investigaciones sesgadas.
- En segundo lugar, deberían separarse las OII en dos sub-unidades: por un lado, prevención y asesoramiento y, por otro lado, procesamiento de denuncias. Esto mitigaría potenciales efectos indeseados sobre la función preventiva de actividades que buscan recabar información relacionada a casos denunciados. Así, se deberían establecer protocolos de comunicación precisos que regulen el intercambio de información entre las dos sub-unidades. La sub-unidad que de denuncias requiere estándares más estrictos de seguridad con respecto a la gestión de información y de personal. Estos estándares de seguridad más estrictos también deberían aplicarse al jefe de la OII.
- Finalmente, se debería invertir en una estrategia de comunicación dirigida a clarificar esta separación interna dentro de la OII, dar a conocer los encargados de rol preventivo y enfatizar esta función con el fin de crear confianza en la OII. En esencia, se debe evitar que la OII se perciba internamente como un “policía” y se desarrolle un temor frente a las OII.

En esencia, las OII deberían enfocarse en la promoción de una cultura de integridad a nivel de su entidad con las características básicas de una oficina de cumplimiento (*compliance*). Articulan los esfuerzos de implementar el sistema de integridad y de lucha contra la corrupción al interior de la entidad pública, lideran la planificación y el monitoreo interno en la materia y proveen un grado de aseguramiento al titular de las entidades de cumplir con las normativas vigentes. Esto incluye, por ejemplo, alertar al

titular de la necesidad de fortalecer las unidades de recepción de denuncias y de investigación y de contratar personal a exclusividad para realizar estas funciones con la celeridad que se requiere y evitar una percepción de impunidad.

#### 2.4. Una función preventiva adaptada a la realidad de las entidades públicas

Las ventajas de ordenar el sistema y de armonizar el diseño de las Oficinas de Integridad Institucional no deben opacar el hecho que existen realidades diversas en la administración pública; diversidad con respecto al tamaño de las entidades y de sus recursos, pero también diversidad en cuanto a los riesgos de integridad con los cuales se enfrentan. Igualmente, algunas entidades públicas tienen oficinas o dependencias ubicadas geográficamente en lugares diferentes e incluso pueden tener cierto grado de autonomía, mientras que otras entidades solo tienen una sede única.

En consecuencia, las Oficinas de Integridad Institucional deberían reflejar estas realidades diversas. De hecho, el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, en su Objetivo Estratégico 1.2.10, señala dos opciones: “Oficinas de Integridad Institucional o los funcionarios responsables de la integridad gubernamental de las entidades públicas”. Esto indica que se dejó cierto grado de flexibilidad en el diseño de los actores de integridad a nivel de las entidades.

Concretamente, y tomando las funciones de las Oficinas de Integridad en relación con el modelo de integridad peruano de la sección precedente como punto de partida, se podría pensar en tres arreglos diferentes: Una versión mínima, la cual consistiría en designar un Oficial de Integridad Institucional, así como una versión intermedia y una versión completa, las cuales requerirían establecer una unidad organizacional con recursos humanos más o menos importantes.

Esencialmente, se trata de diferenciar de acuerdo a dos criterios: primero, el tamaño de la entidad o de la dependencia desconcentrada y su presupuesto; segundo, el nivel de riesgo de integridad que se presenta en la entidad o dependencia. En una entidad pública pequeña, por ejemplo, el rol de Oficial de Integridad podría asignarse a una persona dedicada a tiempo completo. Dado el contexto peruano, en el cual hace falta mucho trabajo preventivo, no se recomienda combinar esta responsabilidad con otras responsabilidades. En cualquier caso, el Oficial o los integrantes de las Oficinas deberían contar con la competencia, posición, autoridad y la independencia apropiada (INACAL, 2017<sup>[4]</sup>).

Para los Oficiales y la versión mediana de las Oficinas, se podría pensar en un apoyo centralizado por parte de la SIP en ciertos temas, como por ejemplo el apoyo a la identificación de riesgos de integridad, la elaboración del plan de integridad institucional, y las capacitaciones internas. Para poder desempeñar esta y otras tareas, la SIP debe contar con los recursos suficientes (ver también la sección 4. ). La Tabla 2.1 provee un resumen de estas consideraciones y vincula los diferentes modelos con las funciones dentro del sistema de integridad peruano (para propuesta con respecto a perfiles de los integrantes de las Oficinas ver sección 3.2).

**Tabla 2.1. Funciones recomendadas según tipo de arreglo institucional de las Oficinas de Integridad Institucionales**

	Versión mínima	Versión intermedia	Versión completa
<b>Tipo de arreglo institucional</b>	Persona encargada ( <i>"Oficial de Integridad Institucional"</i> )	Unidad ( <i>"Oficina de Integridad Institucional"</i> )	Unidad ( <i>"Oficina de Integridad Institucional"</i> )
<b>Tipo de entidades públicas</b>	Entidades o dependencias desconcentradas pequeñas (tiempo completo)	Entidades o dependencias desconcentradas medianas y medianos riesgos de integridad	Entidades grandes u otras entidades con altos riesgos de integridad Entidades medianas con altos riesgos de corrupción
<b>Recursos humanos</b>	1 persona	2 a 4 personas	5 a X personas
<b>Funciones</b>			
1. El Compromiso de la Alta Dirección	Reporta directamente a la máxima autoridad	Reporta directamente a la máxima autoridad	Reporta directamente a la máxima autoridad
2. La Gestión de riesgos	Supervisa mapas de riesgos	Apoya a los directivos en la identificación de riesgos y supervisa mapas de riesgos	Apoya a los directivos en la identificación de riesgos y supervisa mapas de riesgos
3. Políticas de integridad	Lidera el desarrollo interno del Plan de Integridad Institucional	Lidera el desarrollo interno del Plan de Integridad Institucional	Lidera el desarrollo interno del Plan de Integridad Institucional
4. La Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas	Coordina con el funcionario encargado de transparencia	Coordina con el funcionario encargado de transparencia	Puede tomar la función del encargado de transparencia o coordina con el funcionario encargado de transparencia
5. El control interno, externo y auditoría	Participa en Comité de Control Interno (si existe)	Participa en Comité de Control Interno (si existe)	Participa en Comité de Control Interno
6. La comunicación, capacitación y orientación	Orienta y asesora empleados en temas de integridad Identifica y coordina plan de capacitación en integridad Comunica y sensibiliza internamente y con externos	Orienta y asesora empleados en temas de integridad Identifica y coordina plan de capacitación en integridad Comunica y sensibiliza internamente y con externos	Orienta y asesora empleados en temas de integridad Identifica y coordina plan de capacitación en integridad Puede implementar capacitaciones, talleres y medidas de sensibilización Comunica y sensibiliza internamente y con externos
7. Canales de denuncias	Orienta a los funcionarios en materia de canales de denuncias y de medidas de protección	Orienta a los funcionarios en materia de canales de denuncias y de medidas de protección	Podría recibir denuncias y trasladarlas a las unidades a cargo de investigar los casos Orientar a los funcionarios en materia de canales de denuncias y de medidas de protección
8. La supervisión y el monitoreo del modelo de integridad	Coordina con unidades de implementación, reporta a máxima autoridad y a la SIP	Coordina con unidades de implementación, reporta a máxima autoridad y a la SIP	Coordina con unidades de implementación, reporta a máxima autoridad y a la SIP

Se recomienda que la decisión acerca del tipo de Oficina no lo tome la entidad pública sola, sino que la Secretaría de Integridad Pública valide las propuestas de las entidades y pueda, en caso de desacuerdo, vetar la propuesta e imponer el diseño que considere pertinente.

## 2.5. Fortalecer otras unidades internas del sistema de integridad a nivel de las entidades públicas

Como ya se mencionó, las Oficinas de Integridad Institucional no pueden, y no deberían, implementar todas las políticas de integridad en una entidad pública (ver sección 2.3). Del mismo modo, las OII no pueden ser la respuesta a debilidades de otras unidades internas; o incluso a su inexistencia. Al mismo tiempo, el Plan Nacional de Integridad y Lucha

contra la Corrupción requiere de un trabajo sinérgico entre múltiples actores, no solamente a nivel nacional, entre entidades rectoras, sino también a nivel de cada entidad pública. Así como la Secretaría de Integridad Pública lidera y coordina el sistema y la política a nivel nacional (por ejemplo, en el marco de la CAN, así como con SERVIR, SGP, CGR etc.), las OII cumplen con una función similar de articulación a nivel de entidad pública: la Oficina asesora y supervisa las diferentes unidades para que puedan cumplir con su parte del trabajo en el marco de la política de integridad y así desempeña un papel clave en la promoción de una cultura de integridad en su entidad (Figura 2.2).

**Figura 2.2. El papel de apoyo y coordinación de la Oficina de Integridad en el sistema de integridad a nivel de entidad pública**



*Fuente:* Elaborado por la OCDE.

Para tal fin, la Oficina de Integridad Institucional debe mantener canales de comunicación y de información abiertos y coordinarse dentro la entidad en particular con los siguientes actores:

- **Secretaría Técnica del Proceso Administrativo Disciplinario (PAD).** Esta secretaría técnica, que puede estar compuesta por uno o más servidores según varios criterios (p.ej. dimensión de la entidad, carga procesal), apoya el desarrollo del procedimiento disciplinario, esencialmente precalificar y documentar todas las etapas del PAD, asistiendo a las autoridades instructoras y sancionadoras del mismo (Directiva 02-2015). Los servidores de la Secretaría Técnica del PAD deben ser servidores civiles de la entidad (incluso de la Oficina de Recursos Humanos, con excepción del gerente o subgerente) y pueden ejercer la función en adición a sus funciones regulares. El Secretario, de preferencia abogado, es designado mediante resolución del titular de la entidad (Artículo 94 del Reglamento General de la Ley N° 30057) por la máxima autoridad administrativa

de la entidad (en general, la Secretaría General) según propuesta de la Oficina de Recursos Humanos, a la cual la Secretaría Técnica reporta funcionalmente. La Secretaría está encargada de apoyar las autoridades del PAD en todas las fases del procedimiento (p. ej. documentar actividad probatoria, elaborar proyecto de resolución, proponer medidas cautelares) pero también realiza otras funciones como recibir denuncias sobre una falta disciplinaria o transgresión del Código de Ética de la Función Pública y tramitarlas brindando respuesta al denunciante (Artículo 101 del Reglamento General de la Ley N° 30057).

- **Procuraduría Pública.** Los Procuradores Públicos están a cargo de la defensa jurídica de los intereses del Estado (Artículo 47 de la Constitución) en los temas que conciernen a la entidad de la cual dependen administrativamente, y dirigidos y supervisados por el Consejo de Defensa Jurídica del Estado (CDJE). El CDJE propone la designación de los Procuradores al Presidente de la República, quien los nombra. Las atribuciones y facultades de los Procuradores Públicos incluyen representar al Estado y defender los intereses de la Entidad a la que representa ante los órganos jurisdiccionales y administrativos, así como ante el Ministerio Público, Policía Nacional, Tribunal Arbitral, Centro de Conciliación y otros de similar naturaleza en los que el Estado es parte, impulsar acciones destinadas a la consecución de la reparación civil y su ejecución, requerir a toda institución pública la información y/o documentos necesarios para la defensa del Estado, así como conciliar, transigir o desistirse de demandas, conforme a los requisitos y procedimientos dispuestos por el marco legal, y formular consultas al CDJE en relación a la defensa jurídica de los intereses del Estado (Decreto Legislativo no. 1068 y Decreto-Supremo-N°-017-2008-JUS).

Se creó el Procurador Público Especializado en Delitos de Corrupción, coadyuvado por procuradores Públicos Adjuntos quienes desarrollan sus actividades a nivel nacional, para intervenir en las investigaciones preliminares, investigaciones preparatorias y procesos judiciales por la comisión de los ilícitos penales de corrupción. Igualmente, está encargado de atender, prioritariamente, las denuncias de funcionarios o servidores públicos, ciudadanos particulares y medios de comunicación, relacionadas a los delitos de corrupción evaluando su sustento y fundamentación y canalizándolas ante el Ministerio Público, de considerarlas pertinentes (Decreto-Supremo-N°-017-2008-JUS). El Procurador Público Especializado en Delitos de Corrupción no tiene poder para abrir o cerrar procedimientos, pero puede reclamar por daños civiles y apelar las decisiones de la fiscalía a un fiscal superior. (OCDE, 2017<sub>[1]</sub>)

- **Oficina de Control Institucional (OCI).** La OCI es la unidad orgánica especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en una institución o entidad pública. Su finalidad es promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de labores de control. Las OCI dependen funcionalmente y administrativamente de la Contraloría General de la República (CGR); como tal, se puede decir que la OCI es más una unidad desconcentrada del control externo que una unidad de auditoría interna estrictamente hablando, contribuyendo quizás a la confusión entre control interno y externo a menudo observado en el Perú (OCDE, 2017<sub>[1]</sub>). Por otro lado, las OCI también deben orientar, recibir, derivar o atender las denuncias, otorgándole el trámite que corresponda de conformidad con las disposiciones del Sistema Nacional de Atención de Denuncias o de la

CGR sobre la materia (Directiva N° 007-2015-CG/PROCAL). Aunque la Secretaría Técnica del PAD tramita los informes de control relacionados con el procedimiento administrativo disciplinario, el OCI o la Contraloría pueden iniciar también un procedimiento para determinar la responsabilidad administrativa funcional del servidor procesado. Con el fin de respetar los principios de competencia y *non bis in ídem*, las autoridades del procedimiento administrativo disciplinario son competentes en tanto la Contraloría General de la República no notifique la Resolución que determina el inicio del procedimiento sancionador por responsabilidad administrativa funcional. Esta dualidad lleva riesgos de brechas y solapamientos entre estos dos regímenes (administrativo disciplinario y funcional administrativo) y de fragmentación de la respuesta sancionadora (OCDE, 2017<sup>[11]</sup>), y, por ende, el potencial aumento de impunidad (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2017<sup>[11]</sup>).

- **Oficinas de Recursos Humanos (ORH).** En el Perú, las ORH juegan un papel doble en materia de promover una cultura de integridad organizacional. Por un lado, la gestión de recursos humanos (GRH) desempeña un papel clave, ya que son los empleados quienes finalmente moldean y crean una cultura organizacional abierta que fomente el comportamiento ético y la discusión abierta para resolver los problemas éticos encontrados (Figura 2.2). También, factores tales como un alto nivel de politización que implique lealtad no a la ciudadanía sino al partido o al "patrón" en el poder, una baja cultura de orientación al desempeño, recompensas y sueldos pobres, bajos niveles de seguridad en el empleo, falta de capacitación y profesionalismo, alta rotación de personal, falta de orientación y liderazgo ético pueden conducir a oportunidades, y racionalización, de prácticas corruptas y bajos niveles de integridad (OCDE, 2018<sup>[14]</sup>). Finalmente, con una rotación de personal elevada, se puede otorgar menos importancia a la implementación de una cultura sólida de ética en el trabajo, en la medida en que el personal no conserve su empleo el tiempo suficiente para sentirse comprometido con los valores de integridad pública ni para llevar estas medidas a la práctica. Por lo tanto, las políticas de gestión de recursos humanos (GRH) son tanto parte del problema como de la solución en la promoción de la integridad en la administración pública. Por otro lado, como ya mencionado, el Secretario Técnico del PAD reporta a la ORH en el ejercicio de sus funciones. En este sentido debe presentar semestralmente al Jefe de Recursos Humanos un reporte sobre el estado de las denuncias recibidas y/o procedimientos administrativos disciplinarios iniciados. A su vez el Jefe de Recursos Humanos puede solicitar, cuando lo considere conveniente, al Secretario Técnico información sobre el estado de las denuncias y/o procedimientos administrativos disciplinarios iniciados (Directiva 02-2015 SERVIR/GPGSC). En este sentido, las ORH son quizás el principal aliado de las Oficinas de Integridad Institucional en las entidades públicas.

Tabla 2.2. Incorporar la integridad a las prácticas de GRH

Prácticas de RH	Incorporación de la integridad
Planeación de recursos humanos	Evaluación de los riesgos para la integridad de diversos puestos y planeación en consecuencia
Entrada	Verificar antecedentes, realizar pruebas de ética, resolver posibles conflictos de interés derivados de empleos anteriores (puertas giratorias), desarrollar descripciones de puestos con consideraciones éticas en mente
Desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades	Capacitación a la medida en políticas de integridad
Evaluación del desempeño	Para directivos: evaluar su desempeño en el manejo de conflictos de interés o dilemas éticos de los empleados; Para empleados: evaluar su adherencia y cumplimiento de las políticas de integridad
Separación del cargo	Monitorear algún potencial conflicto de intereses que surja de la naturaleza del siguiente empleo (es decir, puertas giratorias)

Fuente: (OCDE, 2017<sup>[7]</sup>).

- **Funcionarios y oficinas encargadas de los portales de transparencia estándar y de entregar información.** Como ya se mencionó, las Oficinas de Integridad Institucional podrían liderar y supervisar la implementación de la Ley de Transparencia. Sin embargo, si la entidad prefiere separar estas dos funciones, las Oficinas de Integridad deberían de todas maneras coordinarse e intercambiar información con el o los funcionarios responsables de entregar la información y de elaborar el Portal de Transparencia.
- **Secretaría General.** La Secretaría General (SG) es, generalmente, la máxima autoridad administrativa de las entidades públicas del poder ejecutivo y forma parte de la Alta Dirección. Actualmente, las oficinas de integridad existentes forman parte de la SG; sin embargo se recomienda subir las OII a nivel del titular de la entidad (ver sección 3.1). Entre las funciones de la SG hay aspectos particularmente relevantes para las políticas de integridad.
  - De acuerdo al Decreto Supremo 033-2005-PCM que reglamenta el Código de Ética de la Función Pública, la SG es responsable de la aplicación de este Código de Ética en la entidad. Con la creación de las OII, se debiera reformar el Decreto Supremo y transferir esta función a las OII y clarificar que tanto la ética pública como la orientación en la gestión de conflictos de intereses es parte del mandato de las Oficinas de Integridad que deberán desempeñar en estrecha colaboración con las ORH.
  - En la SG se formula generalmente el Plan Anual de Contrataciones, área particularmente vulnerable a la corrupción. Como ya mencionado, las OII deberá brindar una asesoría y acompañar a la SG en materia de prevención de la corrupción en la contratación y las compras públicas.
  - La SG juega un papel clave en la implementación de varios aspectos de las políticas de integridad. Por ejemplo, a través de las Oficinas de Planificación y Presupuesto, se puede garantizar que los planes de integridad institucionales estén integrados en y coherentes con los Planes Operativos Anuales (POA), los Planes Operativos Institucionales (POI), o los Planes Estratégico Sectorial Multianual (PESEM).

- Finalmente, la SG es usualmente también responsable de la comunicación hacia afuera de la entidad y de la relación con otras entidades públicas. Cómo tal es clave que la SG consulte y coopere con las OII en materia de comunicación sobre integridad y lucha contra la corrupción para garantizar una coherencia de los mensajes hacia adentro y hacia afuera de la entidad.



### 3. Estructura organizacional de las Oficinas de Integridad

#### 3.1. El Oficial o las Oficinas de Integridad Institucional deberían reportar directamente al titular de la entidad y contar con cierto grado de autonomía administrativa y financiera

Promover la integridad y mitigar los riesgos de corrupción no es solo una cuestión de diagnosticar problemas y aplicar soluciones técnicas. A menudo, intereses poderosos se verán directamente afectados por las políticas de integridad y de lucha contra la corrupción, y estos intereses tratarán de ejercer influencia en los procesos de toma de decisiones e implementación a fin de reducir su alcance e impacto. Este reto también existe al interno de una organización. En consecuencia, los organismos anticorrupción, como lo son también las Oficinas de Integridad Institucional, deberían estar protegidos frente a influencias indebidas. Además, es importante proteger a las Oficinas de Integridad de las fluctuaciones políticas a corto plazo para garantizar un cierto nivel de continuidad de las medidas, para permitir que los empleados de la entidad pública aprendan a conocer y a confiar al Oficial de Integridad o a los integrantes de las Oficinas de Integridad y para mantener un cierto grado de independencia en sus decisiones.

Finalmente, el compromiso del titular de la entidad, y de la Alta Dirección, correctamente identificado como un componente clave del sistema de integridad peruano, se debería reflejar, para ser creíble, en una continuidad en las políticas de integridad, en recursos humanos y financieros suficientes, en medidas de integridad que responden a un análisis del contexto específico, en informes públicos sobre avances y retos y en la aplicación oportuna y visible de sanciones (Brinkerhoff, 2000<sup>[18]</sup>). El autor también señala que un compromiso de implementar medidas de integridad y anticorrupción es más creíble si es “autóctono”, es decir, cuando la decisión de implementarlas es una iniciativa de la misma entidad pública. Sin embargo, se podría argumentar que el sistema de integridad peruano de cierta forma impone a las entidades públicas la implementación de medidas específicas, y entre otras la implementación de Oficinas de Integridad Institucional. El cumplimiento con este requisito puede variar desde un cumplimiento superficial, formal, hasta un cumplimiento dedicado, con máxima apropiación por parte de la entidad pública. Un actor externo, como la SIP en el Perú, puede ayudar a mitigar el riesgo de un cumplimiento superficial (ver sección 4. ).

En gran medida, se logra mitigar estos riesgos a través de un diseño organizacional adecuado, que provee cierto grado de autonomía financiera y administrativa (ver abajo), y a través de políticas de recursos humanos adecuadas (ver la sección 3.2). En consecuencia, se recomienda, primero, que la Oficina de Integridad Institucional reporte directamente al titular de la entidad pública. De hecho, la Norma Antisoborno ISO 37001 también resalta la importancia de “un acceso directo a la alta dirección con el fin de comunicar información relevante” y del riesgo que la comunicación del Oficial o de la Oficina de Integridad no sea “total o claramente recibido por la alta dirección” si se debe comunicar a otro gerente de la cadena que luego informe a la alta dirección (INACAL, 2017<sup>[4]</sup>).

Subir la Oficina de Integridad de la Secretaría General al nivel de la Alta Dirección, reportando directamente al titular, tiene varias ventajas más allá de lo ya mencionado. Primero, señala claramente hacia afuera y sobre todo hacia los empleados que la integridad es un tema prioritario para la integridad. Segundo, de acuerdo a entrevistas y comentarios en el marco del taller de reflexión internacional “Institucionalización de las Oficinas de Integridad: Hacia un modelo de integridad en la Administración Pública en el Perú”, llevado a cabo el 19 de septiembre 2018 en Lima, la independencia real de la Oficina de Integridad estará más limitada si es una sub-dependencia y no depende directamente del titular. Y tercero, la función clave de las Oficinas de Integridad de articular los esfuerzos de integridad y de lucha contra la corrupción dentro de la entidad implica también liderar el desarrollo de acciones de integridad a nivel institucional en la planificación interna y el monitoreo de estas acciones. Para poder cumplir con esta función, es importante que las otras unidades respondan de manera oportuna a demandas de información y que estén dispuestas a colaborar con la Oficina de Integridad. Esto es más probable si la Oficina de Integridad dependa directamente del titular de la entidad, dando más peso a sus comunicados, sus peticiones de información y a su poder convocatorio. En Paraguay, por ejemplo, la Ley prevé que los titulares de las Unidades Anticorrupción dependan directamente del titular de la Institución respectiva.

Segundo, se recomienda que, adicionalmente, las Oficinas de Integridad deban rendir cuentas y comunicar a la Secretaría de Integridad Pública. Tercero, cierto grado de autonomía administrativa, por ejemplo, en la contratación de personal de la Oficina, y autonomía financiera, a través de un presupuesto determinado, permitiría un trabajo más efectivo de los Oficiales o de las Oficinas de Integridad. Esta autonomía, junto con el segundo canal de rendición de cuentas hacia la Secretaría de Integridad Pública, ayudaría a garantizar cierto nivel de independencia, y en particular a jugar su papel como defensor de los derechos a protección de los denunciantes.

### 3.2. Un proceso de selección de los jefes y del personal de las OII basado en mérito

La *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública* recomienda a sus adherentes "Promover un sector público profesional, basado en méritos, consagrado a los valores y a la buena gobernanza del servicio público." Para lograrlo, se debe garantizar una gestión de recursos humanos donde se apliquen sistemáticamente principios básicos, como méritos y transparencia, que contribuyan a promover el profesionalismo del servicio público, evitar favoritismo y nepotismo, proteger contra injerencias políticas improcedentes y mitigar los riesgos de abuso de poder y de conducta indebida (OCDE, 2017<sup>[5]</sup>). La separación de carreras profesionales, en burócratas y políticos (o funcionarios designados políticamente), ha demostrado aportar incentivos para que cada grupo controle al otro y expongan recíprocamente conflictos de interés y riesgos de corrupción. A la inversa, cuando la burocracia consiste mayormente en nombramientos políticos, la lealtad al partido gobernante puede desincentivar la denuncia de corrupción política por esa burocracia (Charron et al., 2017<sup>[19]</sup>).

Asimismo, una rotación frecuente de personal afecta la profesionalización y la continuidad necesaria para llevar las políticas de integridad a cabo. Esto puede ser particularmente relevante para el personal de las Oficinas de Integridad porque puede dificultar una relación de confianza entre los integrantes del OII y el personal. Esta es indispensable para que el personal se sienta cómodo para acercarse a la OII con cualquier duda o inquietud. La contratación según el régimen de la carrera administrativa y no a

través de una contratación administrativa de servicios (CAS) podría, por ejemplo, asegurar la continuidad de la planta de personal.

También, la imparcialidad del proceso de contratación de recursos humanos es un factor crucial que afecta al sistema de integridad en la entidad. Incluso, el proceso de reclutamiento de los integrantes de los OII puede influir en la percepción que tienen los demás empleados con respecto al estándar de integridad al interior de la entidad. Si se percibe que no se elige a los integrantes de las Oficinas de Integridad basado en mérito, esto podría enviar el mensaje que, si ni el OII cumple con el principio de meritocracia e integridad, los estándares éticos para la contratación en otras unidades podrían ser incluso aún más bajos.

Finalmente, el proceso de reclutamiento debería ser configurado de una manera que atraiga servidores públicos que no solamente apoyan la implementación de políticas de integridad, sino también ejemplifican la integridad en el día a día. En coordinación con la SIP, SERVIR podría desarrollar estrategias para examinar la postura ética y la disposición al comportamiento ético de un solicitante durante la etapa de entrevista. Por ejemplo, se podría pedir a los posibles candidatos que resolvieran un dilema ético o una situación de conflicto de intereses para evaluar el razonamiento moral y decisión ética del candidato (Kidder, 2005<sup>[20]</sup>).

### ***Designación de los jefes de la OII***

Como ya se mencionó en la sección 2.2, el rol que podrían jugar las OII en vigilar los derechos a protección de los denunciantes requiere en particular un cierto nivel de independencia de la Oficina de Integridad, y sobre todo de su jefe. En la medida de lo posible, las OII debería prever que los jefes de la OII no sean designados políticamente por la máxima autoridad de la entidad, sino que sea un servidor de carrera.

Así, se recomienda que el jefe de la Oficina de Integridad Institucional forme parte del Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) promocionado por SERVIR, según lo dispuesto en el Decreto Legislativo 1024. El CGP, mediante procesos transparentes y competitivos, apunta a convocar a profesionales altamente capacitados para altos puestos y gerencias de mando medio del Estado, así como a desarrollar en ellos capacidades de dirección y gerencia en reemplazo del personal de confianza que normalmente cubre los puestos más altos de decisión ejecutiva de la administración pública. La selección se realiza a través de concursos públicos meritocráticos y transparentes, y cuentan con un régimen y una escala remunerativa especiales, cofinanciada entre SERVIR y la entidad que solicita el gerente público. La selección de los jefes de las OII podría darse entre SERVIR y la SIP (ver sección 4. ).

### ***Designación de una planta permanente multidisciplinaria***

El tamaño de la planta permanente de las OII depende del tamaño de la entidad y su presupuesto y el nivel de riesgo (ver Tabla 2.1). En general, en las OII, sería indispensable contar con una planta multidisciplinaria la cual podría desarrollar estrategias para prevenir la corrupción desde varias disciplinas, sea jurídicas o de ciencias sociales, tomando en cuenta que una visión meramente jurídica podría ser contraproducente, ya que la integridad va más allá del cumplimiento normativo y requiere conocimiento de gestión pública. En particular, sería importante que el personal disponga de conocimientos detallados con respecto al sector en cuestión (p.ej. salud, educación, medio ambiente etc.), de las políticas de integridad en el Perú y políticas públicas en general, las realidades de la administración pública y los desafíos de la coordinación en

una entidad y a nivel de políticas públicas. Según la función específica del puesto una especialización en monitoreo y evaluación de políticas públicas, gestión de riesgos, experiencia en llevar a cabo capacitaciones, comunicación o mediación podría ser exigida (para una descripción detallada de los perfiles, vea Tabla 3.1).

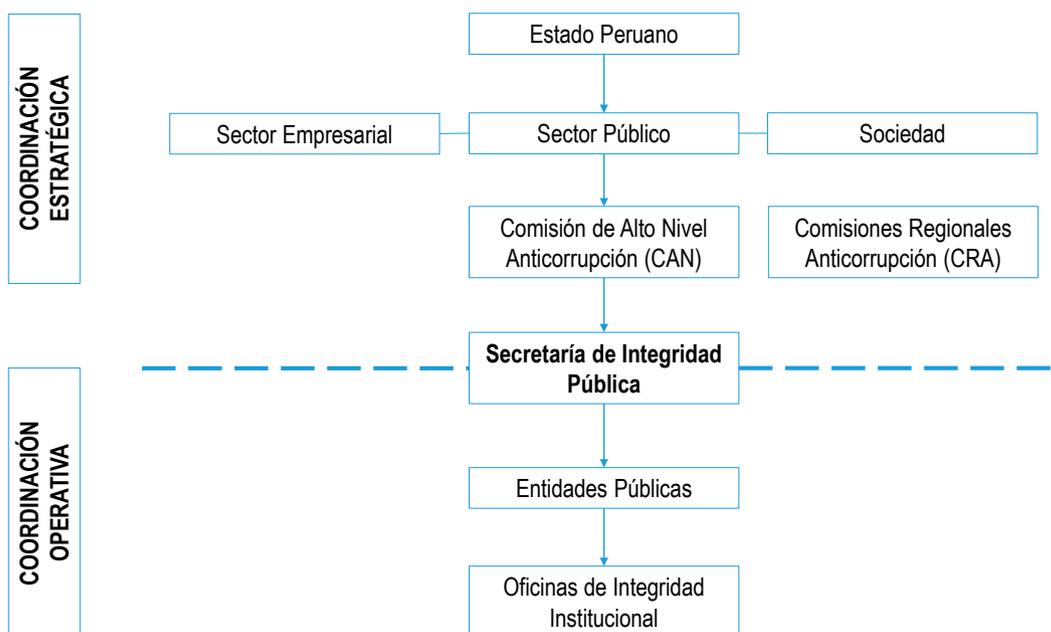
**Tabla 3.1. Perfiles de personal de una OII**

Título	Número de empleados	Perfil
<b>Versión mínima</b>		
Oficial de Integridad Institucional	1	Estudios de pre-grado, preferentemente con estudios post-grado, conocimiento de políticas de integridad, experiencia en la administración pública, preferentemente conocimiento de control interno, monitoreo y evaluación de políticas públicas, y gestión de riesgos.
<b>Versión intermedia</b>		
Jefe de la OII	1	Estudios de pre-grado, preferentemente con estudios post-grado, conocimiento de políticas de integridad, experiencia en la administración pública.
Asesores multidisciplinarios	1-3	Estudios de pre-grado, preferentemente con estudios post-grado, conocimiento de políticas de integridad, preferentemente con experiencia en llevar a cabo capacitaciones, comunicación y políticas organizacionales, conocimiento de control interno y monitoreo y evaluación de políticas públicas, conocimiento en gestión de riesgos.
<b>Versión completa</b>		
Jefe de la OII	1	Estudios de pre-grado, preferentemente con estudios post-grado, conocimiento de políticas de integridad, experiencia en la administración pública.
Asesor en gestión de riesgos	1-x	Estudios de pre-grado, preferentemente con estudios post-grado, conocimiento de políticas de integridad, control interno y gestión de riesgos.
Asesor de políticas públicas	1-x	Estudios de pre-grado, preferentemente con estudios post-grado, conocimiento de políticas de integridad, control interno y experiencia en el monitoreo y evaluación de políticas públicas.
Gerente de capacitación/comunicación	1-x	Estudios de pre-grado, preferentemente con estudios post-grado, conocimiento de políticas de integridad, preferentemente con experiencia en llevar a cabo capacitaciones, en comunicación, políticas organizacionales y mediación.

## 4. El rol de la Secretaría de Integridad Pública con respecto a las Oficinas de Integridad Institucional

La Secretaría de Integridad Pública (SIP) en la Presidencia del Consejo de Ministros es el ente rector de las políticas de integridad en el Perú. Creada en abril 2018 mediante Decreto Supremo 042-2018-PCM, es el órgano técnico encargado de conducir y supervisar el cumplimiento de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, de aplicación a todo el Estado Peruano. Como ente rector, la SIP es responsable de emitir directivas, directrices, lineamientos y opiniones técnicas relacionadas al sistema de integridad peruano. Por tener, entre otros, la función de brindar apoyo técnico a la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), la SIP se vuelve también un elemento articulador entre los poderes legislativo y judicial, la sociedad civil y el sector privado, miembros de la CAN y el poder ejecutivo e incluso con el nivel subnacional a través de las Comisiones Regionales Anticorrupción (Figura 4.1). Como tal, la creación de la SIP responde a recomendaciones OCDE previas, formuladas en el Estudio sobre Integridad en el Perú (OCDE, 2017<sup>[1]</sup>).

**Figura 4.1. Hacia un sistema de integridad en el Perú**



*Fuente:* Basado en información entregada por la Secretaría de Integridad Pública, 2018.

Dentro de sus funciones especificadas en el Decreto que creó la SIP está, entre otros, articular y coordinar con las demás entidades, en los casos que corresponda. Como se argumentó en la sección 2.5, la coordinación que se requiere entre unidades a nivel de las entidades públicas requiere también una coordinación previa a nivel de los entes rectores

respectivos, especialmente entre SIP, CGR, SERVIR y SGP. Una coordinación que involucre a actores por fuera del poder ejecutivo podría darse en el ámbito de la CAN, por ejemplo.

Adicionalmente, si bien otra función de la SIP es “formular recomendaciones a las entidades de la Administración Pública en materias de su competencia”, se recomienda especificar y reglamentar de manera más detallada la relación funcional y técnica entre la SIP y las Oficinas de Integridad Institucionales.

En particular, se recomienda que la SIP tenga las siguientes responsabilidades con respecto a las Oficinas de Integridad Institucional y que se le den los recursos humanos y financieros necesarios para desempeñar estos roles:

- **Visto bueno al diseño de las OII.** En la sección 2.4 se recomienda que la decisión acerca de si se implementa un Oficial de Integridad o una versión reducida o amplia de una Oficina de Integridad, no se debería dejar completamente a la entidad pública. El procedimiento podría ser, por ejemplo, que la entidad pública mande una propuesta de diseño de su OII a la SIP y que la SIP analice y valide esta propuesta. En caso de desacuerdo, la SIP podría vetar la propuesta e imponer el diseño que considere pertinente.
- **Nombramiento de los jefes de las OII.** Junto con SERVIR y la Alta Dirección de la Entidad, la SIP podría jugar un papel en el proceso de nombramiento de los jefes de las OII. Dos alternativas se podrían contemplar. Por un lado, este rol podría ser pasivo, es decir simplemente monitorear y supervisar el proceso de selección e intervenir en casos de dudas fundados (por ejemplo, en caso de que la SIP se entere de evidencia en contra del candidato) para impedir o revisar el nombramiento. Por otro lado, la SIP podría jugar un papel más activo y participar activamente en la selección de los candidatos.
- **Monitoreo de la implementación de las OII.** La SIP debería desarrollar indicadores a diferentes niveles para monitorear el proceso de implementación de las OII en las entidades de la administración pública. Estos indicadores permitirían hacer ajustes en caso de dificultades y permitir un proceso de aprendizaje entre entidades públicas.
- **Apoyo técnico a las OII.** Como ya lo viene haciendo, la SIP debería proveer un apoyo técnico general y ad hoc, en caso de dudas o preguntas, a las Oficinas de Integridad Institucional en materia de medidas de integridad. Por un lado, este apoyo podría materializarse a través de lineamientos, manuales o metodologías, por ejemplo. Por otro lado, la SIP podría dedicar una persona de tiempo completo para mantener el vínculo con las OII, responder en caso de dudas y preguntas y hacer visitas a las OII para discusiones técnicas. En particular, la SIP podría brindar un apoyo técnico centralizado para apoyar a Oficiales de Integridad en pequeñas entidades u Oficinas de Integridad pequeñas que carecen de recursos y capacidades para llevar a cabo ciertas funciones (ver sección 2.4).
- **Capacitaciones al personal de las OII.** La SIP, quizás en colaboración con la ENAP, la Escuela Nacional de Control o Universidades, podría contribuir a desarrollar un plan de capacitación y podría, de manera específica, capacitar el personal de las OII en diferentes temas relevantes para el desarrollo de sus actividades. Podrían ser capacitaciones cortas en OII específicas o capacitaciones más genéricas para las cuales se convoca, si posible, el personal de las OII en un lugar, lo que permitiría además fomentar el intercambio entre diferentes OII.

- **Recepción de informes y de datos sobre la implementación de aspectos relevantes de la PNILC.** Como se mencionó en la sección 2.2, se recomienda fortalecer a las OII a través de un segundo canal formal de rendición de cuentas hacia la SIP. De esta forma, las OII pueden tener un apoyo externo en caso de enfrentarse con resistencia interna al más alto nivel. Por ejemplo, se podría establecer que las OII deban emitir informes de actividades dos veces al año a la SIP, en los cuales también transmitirían información relevante al monitoreo del PNILC por parte de la SIP.
- **Establecer y fomentar una red entre las OII.** La SIP podría iniciar y fomentar a una red de intercambio entre OII que facilitaría el intercambio de buenas prácticas, el debate de problemas y podría aportar un punto de partida para el desarrollo de capacidades y formaciones (véanse el Recuadro 4.1). Una manera eficiente para respaldar dicha red podría ser una plataforma en línea, en donde los participantes puedan intercambiar ideas y prácticas, consultar dudas, y hacer preguntas en la red y subir información; además de reuniones personales periódicas. Idealmente, dicha red ya se crearía durante la implementación de las OII a fin de permitir el aprendizaje conjunto y de ajustar el diseño de la red y sus dinámicas de trabajo.
- **Evaluación del modelo de las OII.** Al final del periodo del PNILC, la SIP podría contratar una evaluación independiente del modelo de las OII implementado para aprender y afinar el trabajo de las Oficinas de Integridad y su relación con la SIP. Esta evaluación debería tomar en cuenta, entre otras variables, las impresiones de los “clientes” de las OII (la SIP, la Alta Dirección de las entidades), de los funcionarios y de las unidades internas con las cuales las OII coordinan (ver sección 2.5).

#### **Recuadro 4.1. Austria: La Red de Integridad austriaca (*Integritätsbeauftragten-Netzwerk*)**

En Austria, la Oficina Federal Anticorrupción (*Bundesamt zur Korruptionspraevention und Korruptionsbekaempfung* o BAK) creó la Red de Integridad austriaca (*Integritaetsbeauftragten-Netzwerk*) con el objeto de fortalecer la integridad anclándola firmemente como un elemento esencial en el sector público.

A tal fin, la BAK capacita a funcionarios públicos para que devengan en expertos en integridad y prevención de la corrupción dentro del marco de la Red de Integridad. Estos funcionarios de integridad brindan asesoramiento y orientación en sus organismos para fortalecer la integridad en organismos específicos. Los funcionarios de integridad pueden acceder a mayor información sobre el cumplimiento, corrupción, ética, integridad y cultura organizacional.

Además de la plataforma en Internet, la BAK también ofrece reuniones periódicas de seguimiento para los funcionarios de integridad para tratar temas específicos, tales como la gestión de riesgos y la ética y los valores. Por ejemplo, durante la reunión sobre ética y valores, los participantes presentaron su modelo de valores vigente. Luego de su tratamiento en grupos divididos y en sesión plenaria, los participantes identificaron las buenas prácticas para el proceso de implementación de una declaración de valores en un organismo.

Fuente: <https://integritaet.info/>.

## Referencias

- Brinkerhoff, D. (2000), “Assessing political will for anti-corruption efforts: an analytic framework”, *Public Administration and Development*, Vol. 20, pp. 239-252, [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1099-162X\(200008\)20:3%3C239::AID-PAD138%3E3.0.CO;2-3/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1099-162X(200008)20:3%3C239::AID-PAD138%3E3.0.CO;2-3/abstract) (consultado el 5 de enero de 2015 ). [18]
- Charron, N. et al. (2017), “Careers, Connections, and Corruption Risks: Investigating the Impact of Bureaucratic Meritocracy on Public Procurement Processes”, *The Journal of Politics*, Vol. 79/1, pp. 89-104, <http://dx.doi.org/10.1086/687209>. [19]
- Corbacho, A. et al. (2016), “Corruption as a Self-Fulfilling Prophecy: Evidence from a Survey Experiment in Costa Rica”, *American Journal of Political Science*, Vol. 60/4, pp. 1077-1092, <http://dx.doi.org/10.1111/ajps.12244>. [13]
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2017), *Estudio sobre el compliance desde la perspectiva del sector público*, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH, Lima. [11]
- G20 (2017), *G20 High Level Principles on Organizing Against Corruption*, <http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-g20-acwg-anti-corruption.html>. [3]
- INACAL (2017), *Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso. R.D. N° 012-2017-INACAL/DN*, Instituto Nacional de Calidad, Lima. [4]
- Institute of Internal Auditors (2013), *IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>. [6]
- International Organization of Supreme Audit Institutions (2010), *Internal Audit Independence in the Public Sector, INTOSAI GOV 9140*, International Organization of Supreme Audit Institutions, Vienna. [15]
- Kidder, D. (2005), “Is it ?who I am?, ?what I can get away with?, or ?what you’ve done to me?? A Multi-theory Examination of Employee Misconduct”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 57/4, pp. 389-398, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-004-6713-x>. [20]
- OCDE (2019), *Estudio de la OCDE sobre Integridad en Argentina : Lograr un cambio sistémico y sostenido*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g98f15-es>. [10]

- OCDE (2019), *Informe de Seguimiento del Estudio de la OCDE sobre Integridad en México: Respondiendo a las expectativas de los ciudadanos*, OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/gov/integridad/informe-seguimiento-estudio-sobre-integridad-mexico.pdf>. [9]
- OCDE (2018), *Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe : De los compromisos a la acción*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307339-es>. [12]
- OCDE (2018), *La integridad pública desde una perspectiva conductual: El factor humano como herramienta anticorrupción*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264306745-es>. [14]
- OCDE (2017), *Estudio de la OCDE sobre integridad en Colombia: Invirtiendo en integridad pública para afianzar la paz y el desarrollo*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264278646-es>. [7]
- OCDE (2017), *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú: Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264271470-es>. [1]
- OCDE (2017), *Estudio de la OCDE sobre integridad en México: Adoptando una postura más firme contra la corrupción*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264280687-es>. [8]
- OCDE (2017), *Monitoring and Evaluating Integrity Policies*, Working Party of Senior Public Integrity Officials GOV/PGC/INT(2017)4, Paris. [16]
- OCDE (2017), *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública*, <http://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>. [5]
- OCDE (2016), *Committing to Effective Whistleblower Protection*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264252639-en>. [17]
- OCDE (2009), *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation (GOV/PGC/GF(2009)1)*, OCDE, Paris. [2]

## Anexo A. Diferentes unidades de integridad en los ministerios peruanos y sus funciones

Ministerio	Órganos de Integridad	Principales funciones
<b>Presidencia del Consejo de Ministros – PCM</b>	Oficina de Recursos Humanos <i>Delegación de funciones mediante Resolución de Secretaría General N° 027-2017-PCM-SG, de fecha 24 de agosto de 2018.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir las denuncias sobre actos de corrupción que realicen los denunciantes y que contengan una solicitud de protección al denunciante.</li> <li>• Evaluar los hechos y documentos que sustentan las denuncias sobre actos de corrupción; y, en tal sentido, disponer la aplicación de las medidas de protección al denunciante o testigos, según corresponda.</li> <li>• Evaluar si la denuncia presentada es maliciosa y disponer las medidas correspondientes.</li> <li>• Trasladar la denuncia y los documentos que la sustentan a la Secretaría Técnica encargada de pre-calificar las presuntas fallas disciplinarias de la entidad o al Procurador Público de ameritarlo.</li> <li>• Coordinar con la Oficina de Recursos Humanos de la entidad a la que pertenece el contenido de las capacitaciones de personal en materias relacionadas a la probidad en el ejercicio de la función pública.</li> <li>• Participar y conducir el proceso que conlleva a la aprobación del plan anticorrupción de su entidad, así como hacer seguimiento a su cumplimiento.</li> </ul>
<b>Ministerio de Relaciones Exteriores - RREE</b>	Dirección General de Estudios y Estrategias <i>Delegación de funciones mediante Resolución Ministerial N° 587-2018-RREE, de fecha 15 de octubre de 2018.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones que se realicen dentro de las competencias del Ministerio de Relaciones Exteriores, en el marco de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción y del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021.</li> </ul>
<b>Ministerio de Defensa - MINDEF</b>	Unidad Funcional de Integridad Institucional <i>Creada mediante Resolución Ministerial N° 1175-2018-DE/SG del 12 de septiembre de 2018.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir las denuncias sobre actos de corrupción que realicen los denunciantes y que contengan una solicitud de protección al denunciante.</li> <li>• Evaluar los hechos y documentos que sustentan las denuncias sobre actos de corrupción; y, en tal sentido, disponer la aplicación de las medidas de protección al denunciante o testigos, según corresponda.</li> <li>• Evaluar si la denuncia presentada es maliciosa y disponer las medidas correspondientes.</li> <li>• Trasladar la denuncia y los documentos que la sustentan a la Secretaría Técnica encargada de pre-calificar las presuntas fallas disciplinarias de la entidad o al Procurador Público de ameritarlo.</li> <li>• Coordinar con la Oficina de Recursos Humanos de la entidad a la que pertenece el contenido de las capacitaciones de personal en materias relacionadas a la probidad en el ejercicio de la función pública.</li> <li>• Participar y conducir el proceso que conlleva a la aprobación del plan anticorrupción de su entidad, así como hacer seguimiento a su cumplimiento.</li> </ul>

<b>Ministerio de Economía y Finanzas - MEF</b>	<p>Oficina de Recursos Humanos Delegación de funciones mediante Memorando N° 055-2018-EF/13.01 de fecha 17 de enero de 2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover y articular la implementación de medidas y acciones orientadas a la prevención y lucha contra la corrupción, destinadas a garantizar la ética e integridad en el cumplimiento de las funciones de todos los servidores civiles que laboran en el MEF.</li> <li>• Promover acciones orientadas al fomento de una cultura de ética y transparencia en todos los servidores civiles que laboran en el MEF.</li> <li>• Impulsar la elaboración de un Código de Ética e Integridad Pública</li> <li>• Realizar el seguimiento de las funciones establecidas en el reglamento del Decreto Legislativo N°1327.</li> </ul> <p>Proponer actividades y tareas que puedan ser incorporadas en el Plan Anual de Integridad y Lucha contra la Corrupción del MEF.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el seguimiento del cumplimiento del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 en el ámbito de competencias del MEF.</li> <li>• Fomentar y propiciar una cultura de valores en el MEF.</li> <li>• Apoyar las acciones orientadas a lograr la colaboración interinstitucional con otras entidades, en materia de Ética e Integridad Pública.</li> <li>• Aprobar su Reglamento Interno.</li> </ul>	<p>Adicional a la labor que realiza la Oficina de Recursos Humanos como Órgano de Integridad, el Ministerio de Economía y Finanzas cuenta con un Grupo de Trabajo de Integridad y Lucha contra la Corrupción creado mediante Resolución Ministerial N°242-2018-EF/10 del 02 de Julio de 2018. Este espacio de articulación está conformado por el/la Ministro/a de Economía y Finanzas, el/la Viceministro/a de Economía, el/la Viceministro/a de Hacienda, el/la Secretario/a General, el/la Jefe/a de Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial, el/la directora General de la Oficina General de Asesoría Jurídica.</p>
<b>Ministerio del Interior - MININTER</b>	<p>Oficina de Integridad Institucional Creada mediante ROF aprobado por D.S. N° 004-2017-IN del 24 de febrero de 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión y control en el Sector.</li> <li>• Realizar investigaciones de oficio Investigaciones de Falta Administrativas disciplinarias.</li> <li>• Control Interno.</li> <li>• Fomento de la ética, transparencia y lucha contra la corrupción.</li> <li>• Labores de seguimiento y monitoreo de acciones recomendadas.</li> </ul>	
<b>Ministerio de Educación - MINEDU</b>	<p>Oficina General de Transparencia, Ética Pública y Anticorrupción Creada mediante ROF aprobado por D.S. 001-2015-MINEDU del 31 de enero de 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la ética y transparencia.</li> <li>• Gobierno Abierto.</li> <li>• Proponer planes o documentos normativos de transparencia, Ética Pública, Lucha contra la Corrupción.</li> <li>• Desarrollo de capacidades en materia de ética, transparencia, control interno, Responsabilidad Administrativa y Lucha contra la Corrupción.</li> <li>• Seguimiento a infracciones administrativas vinculadas a actos de corrupción.</li> <li>• Mecanismos de Atención de denuncias.</li> <li>• Acceso a la Información Pública.</li> <li>• Control Interno.</li> </ul>	
<b>Ministerio de Salud - MINSA</b>	<p>Oficina de Transparencia y Anticorrupción Creada mediante ROF aprobado por mediante DS N° 008-2017-SA del 05 de marzo de 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de los Portales de Transparencia Estándar.</li> <li>• Proponer mecanismos de transparencia, acceso a la información pública, ética Integridad y lucha contra la corrupción.</li> <li>• Gobierno Abierto.</li> <li>• Atención de denuncias.</li> </ul>	

<p><b>Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE</b></p>	<p>Oficina General de Recursos Humanos Delegación de funciones mediante Resolución de Secretaría General N°002-2019-TR/SG, de fecha 14 de enero de 2019.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir las denuncias sobre actos de corrupción que realicen los denunciantes y que contengan una solicitud de protección al denunciante.</li> <li>• Evaluar los hechos y documentos que sustentan las denuncias sobre actos de corrupción; y, en tal sentido, disponer la aplicación de las medidas de protección al denunciante o testigos, según corresponda.</li> <li>• Evaluar si la denuncia presentada es maliciosa y disponer las medidas correspondientes.</li> <li>• Trasladar la denuncia y los documentos que la sustentan a la Secretaría Técnica encargada de pre-calificar las presuntas fallas disciplinarias de la entidad o al Procurador Público de ameritarlo.</li> <li>• Coordinar con la Oficina de Recursos Humanos de la entidad a la que pertenece el contenido de las capacitaciones de personal en materias relacionadas a la probidad en el ejercicio de la función pública.</li> <li>• Participar y conducir el proceso que conlleva a la aprobación del plan anticorrupción de su entidad, así como hacer seguimiento a su cumplimiento.</li> </ul>
<p><b>Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI</b></p>	<p>Unidad Funcional de Integridad Institucional Creada mediante Resolución Ministerial N°435-2018-MINAGRI, del 08 de noviembre de 2018.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, implementar y monitorear el Plan Anticorrupción del Sector.</li> <li>• Recomendar acciones para garantizar la ética, transparencia y neutralidad política.</li> <li>• Promoción y difusión de los principios y valores.</li> <li>• Apoyar en las acciones de difusión y capacitación en materia de ética, transparencia y neutralidad política.</li> <li>• Apoyar en la promoción del acceso a la información al ciudadano.</li> <li>• Incentivar la Vigilancia ciudadana.</li> </ul>
<p><b>Ministerio de la Producción - PRODUCE</b></p>	<p>Oficina de Prevención y Lucha contra la Corrupción Creada mediante ROF aprobado por D.S. N°002-2017-PRODUCE del 01 de febrero de 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular y efectuar el seguimiento del Plan Anticorrupción del Sector.</li> <li>• Fomento de la ética, transparencia y lucha contra la corrupción.</li> <li>• Seguimiento de denuncias sobre presuntos actos de corrupción.</li> <li>• Diseñar estrategias, mecanismos e indicadores para la gestión de riesgos.</li> </ul>
<p><b>Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR</b></p>	<p>Oficina de Personal de la Oficina General de Administración Delegación de funciones mediante Resolución Secretarial N°155-2017-MINCETUR, de fecha 22 de noviembre de 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir las denuncias sobre actos de corrupción que realicen los denunciantes y que contengan una solicitud de protección al denunciante.</li> <li>• Evaluar los hechos y documentos que sustentan las denuncias sobre actos de corrupción; y, en tal sentido, disponer la aplicación de las medidas de protección al denunciante o testigos, según corresponda.</li> <li>• Evaluar si la denuncia presentada es maliciosa y disponer las medidas correspondientes.</li> <li>• Trasladar la denuncia y los documentos que la sustentan a la Secretaría Técnica encargada de pre-calificar las presuntas fallas disciplinarias de la entidad o al Procurador Público de ameritarlo.</li> <li>• Coordinar con la Oficina de Recursos Humanos de la entidad a la que pertenece el contenido de las capacitaciones de personal en materias relacionadas a la probidad en el ejercicio de la función pública.</li> <li>• Participar y conducir el proceso que conlleva a la aprobación del plan anticorrupción de su entidad, así como hacer seguimiento a su cumplimiento.</li> </ul>

**Ministerio de Energía y Minas - MINEM**

**Oficina de Integridad Institucional**

*Creada por ROF aprobado mediante Decreto Supremo N° 026-2017-EM, del 14 de mayo de 2017.*

- Recibir las denuncias sobre actos de corrupción que realicen los denunciantes y que contengan una solicitud de protección al denunciante.
- Evaluar los hechos y documentos que sustentan las denuncias sobre actos de corrupción; y, en tal sentido, disponer la aplicación de las medidas de protección al denunciante o testigos, según corresponda.
- Evaluar si la denuncia presentada es maliciosa y disponer las medidas correspondientes.
- Trasladar la denuncia y los documentos que la sustentan a la Secretaría Técnica encargada de pre-calificar las presuntas fallas disciplinarias de la entidad o al procurador público de ameritarlo.
- Coordinar con la Oficina de Recursos Humanos de la entidad a la que pertenece el contenido de las capacitaciones de personal en materias relacionadas a la probidad en el ejercicio de la función pública.
- Participar y conducir el proceso que conlleva a la aprobación del plan anticorrupción de su entidad, así como hacer seguimiento a su cumplimiento.
- Formular las estrategias, planes, programas, proyectos y lineamientos para el fortalecimiento de la integridad, prevención y lucha contra la corrupción en el Ministerio de Energía y Minas.
- Promover y difundir los principios y valores que regulen la actuación de los servidores en el Ministerio de Energía y Minas.
- Desarrollar mecanismos para el fortalecimiento de la ética, transparencia, neutralidad política para la prevención y lucha contra la corrupción.
- Diseñar estrategias, metodologías y procedimientos para la identificación de los procesos con riesgos susceptibles o expuestos a actos de corrupción en los órganos y unidades orgánicas de la entidad.
- Proponer la normativa interna relacionada con su ámbito funcional, así como emitir opinión sobre la normativa que le sea alcanzada.
- Realizar visitas inopinadas a los órganos, unidades orgánicas y organismos públicos del sector a fin de prevenir actos de corrupción, así como recabar información que coadyuve en la lucha contra la corrupción.
- Fomentar y propiciar una cultura de valores en la gestión energética y minera.
- Proponer la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional con entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras sobre asuntos de su competencia que contribuyan a fortalecer la transparencia en el sector y la erradicación de los actos de corrupción.
- Requerir a los órganos, unidades orgánicas, directivos, funcionarios y trabajadores la información, documentación y tecnología que considere necesaria para el cumplimiento de sus funciones en el marco de la legislación vigente.
- Diseñar y establecer mecanismos de sensibilización dirigidos a la sociedad civil, sector empresarial y sector privado en general a efecto de coadyuvar en la adopción de una cultura ética en sus relaciones y vinculaciones con los organismos del sector.
- Realizar el seguimiento a la implementación del sistema de control interno, asumiendo la Secretaría Técnica del Comité Central de Control Interno del Ministerio.
- Realizar el seguimiento a la implementación de recomendaciones y levantamiento de observaciones emitidas por el Órgano de Control Institucional y por la Contraloría General de la República.

Adicional a la labor que realiza la Oficina de Integridad Institucional, el Ministerio de Energía y Minas cuenta con la **Comisión de Integridad y Lucha contra la Corrupción**.  
Creada mediante Resolución Ministerial N°032-2019 MEM/DM, el 04/02/2019.

<b>Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC</b>	<p>Oficina de Integridad y Lucha Contra la Corrupción  <i>Creada por Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Decreto Supremo N°022-2018-MTC del 31 de diciembre de 2018 y la Resolución Ministerial N°015-2019-MTC/01. (en proceso de implementación).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar, coordinar y supervisar la implementación y cumplimiento de la Política Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción en el sector.</li> <li>• Participar en la formulación e implementación del plan de transparencia, ética, prevención y lucha contra la corrupción y supervisar su cumplimiento.</li> <li>• Promover y realizar el seguimiento a la implementación del Sistema de Control Interno en el sector.</li> <li>• Proponer e implementar mecanismos, estrategias e indicadores para el fortalecimiento de la ética, transparencia, neutralidad política, la prevención y lucha contra la corrupción y los riesgos inherentes a posibles actos de corrupción.</li> <li>• Evaluar las denuncias que se presenten en el ministerio y trasladar a los órganos competentes de ser el caso; así como, disponer la aplicación de medidas de protección al denunciante y testigos, cuando corresponda.</li> <li>• Evaluar los avances y brechas para mejorar la gestión en la prevención y lucha contra la corrupción en el sector.</li> <li>• Realizar visitas inopinadas y supervisar a los órganos, fondos, proyectos especiales y programas del ministerio; así como realizar el seguimiento a sus organismos públicos y empresas adscritas, para la implementación de las medidas que coadyuven a la prevención y lucha contra la corrupción.</li> <li>• Promover y coordinar acciones que permitan mejorar los estándares de transparencia, fomentar las buenas prácticas éticas y fortalecer una cultura de valores e integridad pública de los servidores en el ejercicio de sus funciones.</li> <li>• Administrar el registro de denuncias vinculadas a presuntos actos de corrupción presentadas ante el ministerio y de aquellos que registren sus fondos, programas, proyectos especiales y organismos públicos adscritos.</li> <li>• Evaluar la información que difundan los medios de comunicación social, relacionada con la existencia de hechos irregulares en el ámbito de sus funciones y de ser el caso, iniciar las actuaciones correspondientes en el ámbito de su competencia.</li> <li>• Elaborar y proponer lineamientos, directivas, protocolos y otros documentos para la regulación relacionados con los asuntos de su competencia, para los órganos, programas y proyectos especiales del Ministerio y sus organismos públicos adscritos, en lo que corresponda, en coordinación con los órganos y entidades que correspondan, así como velar por su cumplimiento.</li> <li>• Planear y realizar capacitaciones en materia de competencia en coordinación con el órgano competente del ministerio.</li> </ul>
<b>Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS</b>	<p>Oficina de Integridad y Lucha contra la Corrupción  <i>Creada mediante ROF aprobado por D.S. N° 010-2014-VIVIENDA del 04 de marzo de 2017.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular y efectuar el seguimiento del Plan Anticorrupción del Sector.</li> <li>• Identificación de riesgos.</li> <li>• Fomento de la ética, transparencia y lucha contra la corrupción.</li> <li>• Seguimiento de denuncias sobre presuntos actos de corrupción.</li> </ul> <p>Adicional a la labor que realiza la Oficina de Integridad y Lucha contra la Corrupción en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, cuenta con la <b>Comisión de Integridad y Lucha contra la Corrupción</b> creado mediante Resolución Ministerial N°023-2017-VIVIENDA – 24 de enero de 2017. Este espacio de articulación está conformado por El/la Secretario/a General, quien lo preside, El/la Viceministro/a de Vivienda y Urbanismo, El/la Viceministro/a de Construcción y Saneamiento, Un representante del Despacho Ministerial, El/la Director/a Ejecutivo/a del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal – COFOFRI, El/la Superintendente/a de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales – SBN, El/la Gerente/a General de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima S.A. – SEDAPAL S.A., El/la Gerente/a General del Fondo MI VIVIENDA S.A., El/la Gerente/a General del Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción – SENCICO, y, El/la Director/a Ejecutivo/a del Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento OTASS.</p>

<p><b>Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP</b></p>	<p>Secretaría General <i>Conforme a lo especificado en el D. L. 1327.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir las denuncias sobre actos de corrupción que realicen los denunciantes y que contengan una solicitud de protección al denunciante.</li> <li>• Evaluar los hechos y documentos que sustentan las denuncias sobre actos de corrupción; y, en tal sentido, disponer la aplicación de las medidas de protección al denunciante o testigos, según corresponda.</li> <li>• Evaluar si la denuncia presentada es maliciosa y disponer las medidas correspondientes.</li> <li>• Trasladar la denuncia y los documentos que la sustentan a la Secretaría Técnica encargada de pre-calificar las presuntas fallas disciplinarias de la entidad o al Procurador Público de ameritarlo.</li> <li>• Coordinar con la Oficina de Recursos Humanos de la entidad a la que pertenece el contenido de las capacitaciones de personal en materias relacionadas a la probidad en el ejercicio de la función pública.</li> <li>• Participar y conducir el proceso que conlleva a la aprobación del plan anticorrupción de su entidad, así como hacer seguimiento a su cumplimiento.</li> </ul>
<p><b>Ministerio de Ambiente - MINAM</b></p>	<p>Grupo de Trabajo de Ética e Integridad Pública del Ministerio del Ambiente <i>Creado mediante R.M. N° 183-2017-MINAM – del 04 de julio de 2017.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, implementar y monitorear el Plan Anticorrupción del Sector.</li> <li>• Garantizar conductas éticas.</li> <li>• Desarrollo de capacidades en temas de ética pública e integridad.</li> <li>• Mecanismos de atención de denuncias.</li> <li>• Revisar y evaluar las Declaración Jurada de Intereses y evitar conflictos de intereses.</li> </ul>
<p><b>Ministerio de Cultura - CULTURA</b></p>	<p>Secretaría General <i>Conforme a lo especificado en el D. L. 1327.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir las denuncias sobre actos de corrupción que realicen los denunciantes y que contengan una solicitud de protección al denunciante.</li> <li>• Evaluar los hechos y documentos que sustentan las denuncias sobre actos de corrupción; y, en tal sentido, disponer la aplicación de las medidas de protección al denunciante o testigos, según corresponda.</li> <li>• Evaluar si la denuncia presentada es maliciosa y disponer las medidas correspondientes.</li> <li>• Trasladar la denuncia y los documentos que la sustentan a la Secretaría Técnica encargada de pre-calificar las presuntas fallas disciplinarias de la entidad o al Procurador Público de ameritarlo.</li> <li>• Coordinar con la Oficina de Recursos Humanos de la entidad a la que pertenece el contenido de las capacitaciones de personal en materias relacionadas a la probidad en el ejercicio de la función pública.</li> <li>• Participar y conducir el proceso que conlleva a la aprobación del plan anticorrupción de su entidad, así como hacer seguimiento a su cumplimiento.</li> </ul>
<p>Adicional a la labor que realiza la delegación de la función integridad que recae en el Secretario General, el Ministerio de Cultura cuenta con el <b>Grupo de Trabajo de Integridad, Transparencia y Lucha contra la Corrupción</b>, creado mediante Resolución Ministerial N° 418-2018-MC, de fecha 16 de octubre de 2018. Este espacio de articulación está conformado por El/la Secretario/a General, quien lo preside, El/la Viceministro/a de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales, o su representante, El/la Viceministro/a de Interculturalidad, o su representante, El/la Directora General de la Oficina General de Asesoría Jurídica, o su representante, El/la Directora General de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, o su representante, El/la Directora General de la Oficina General de Recursos Humanos, o su representante, quien ejerce la Secretaría Técnica.</p>		

<p><b>Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - MINJUS</b></p>	<p>Oficina de Integridad y Lucha contra la Corrupción Creado mediante ROF aprobado por DS N° 013-2017-JUS – 21/06/2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular y efectuar el seguimiento del Plan Anticorrupción del Sector.</li> <li>• Diseñar metodologías y estrategias, así como implementar acciones que faciliten la gestión de riesgos, inherentes a posibles actos de corrupción.</li> <li>• Recibir, sistematizar y realizar el seguimiento a las denuncias sobre actos de corrupción.</li> <li>• Evaluar los hechos y documentos que sustentan las denuncias sobre actos de corrupción.</li> <li>• Coordinar con RRRH de la entidad el contenido de la capacitación al personal en materias relacionadas a probidad.</li> <li>• Elaborar indicadores de gestión relacionados a los avances en la lucha contra la corrupción.</li> </ul>
<p><b>Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS</b></p>	<p>Oficina de Promoción de la Integridad e Ética Institucional Creado mediante ROF aprobado por D.S. N° 006-2017-MIDIS del 03 de marzo de 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, implementar y monitorear el Plan Anticorrupción del Sector.</li> <li>• Promoción de la ética pública y la transparencia.</li> <li>• Atención de denuncias por casos de corrupción.</li> <li>• Facultad para otorgar mecanismos de protección al denunciante.</li> <li>• Evaluar y verificar la veracidad de las denuncias.</li> </ul>

*Fuente:* Información propiciada por la Secretaría de Integridad Pública, 2018 y (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2017<sup>[11]</sup>).



# Las Oficinas de Integridad Institucional en el Perú

## HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INTEGRIDAD

Para más información, visite:

[www.oecd.org/gov/ethics/](http://www.oecd.org/gov/ethics/)



Implementada por  
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH