



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“ANÁLISIS DE LA INTEGRIDAD PÚBLICA EN LOS
MINISTERIOS DEL PODER EJECUTIVO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magister en Gestión Pública**

**Presentado por
Marco Antonio Gutierrez Supa**

Asesor: Juan Carlos Leonarte Vargas
[0000-0003-2982-5957](tel:0000-0003-2982-5957)

Lima, octubre 2021

Dedico esta tesis

A Dios, por permitirme alcanzar los objetivos en esta vida.

A mi madre, de manera especial y muy profunda,

ejemplo de fortaleza y empuje.

A mi padre y hermanos, porque los sueños
se vuelven metas, y las metas son alcanzables.

A mi hija Luhana, razón de alegría

y motivación para ser mejor.

Agradezco,

A todos los profesores de la Maestría en
Gestión Pública de la Universidad del Pacífico, por sus
enseñanzas y amistad, y

A mi Madre, hermanos y mi hija, por su amor y
apoyo infinito.

Resumen Ejecutivo

El Estado peruano ha venido implementando acciones para la lucha contra la corrupción, entre ellas, la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, la cual tiene como política general la de contar con instituciones transparentes e íntegras que practican y promueven la probidad en el ámbito público, sector empresarial y la sociedad civil; para dicho fin, esta política se organiza en 3 ejes, las cuales son: i) la capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción, ii) la identificación y gestión de riesgos, y iii) la capacidad sancionadora del Estado frente a los actos de corrupción.

Asimismo, en el 2018 se aprobó el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, que promueve la ejecución de 69 acciones, entre específicas y transversales, para las entidades de la administración pública. Este plan propone una estrategia de implementación de una estructura de prevención de la corrupción a través de un modelo de integridad, la cual consta con 9 componentes y 36 subcomponentes.

Por otro lado, la XI encuesta nacional anual sobre percepciones de corrupción 2019, elaborada por PROETICA, muestra que el 64% de encuestados califica a la gestión del Gobierno, en materia de lucha contra la corrupción, como mala/muy mala/ o ni buena/ni mala; mientras que solo un 33% lo califica como buena.

Adicionalmente, el Reporte N° 4 de la Corrupción en el Perú, Avances y Retos en la Implementación del Modelo de Integridad en el Poder Ejecutivo, elaborado por la Defensoría del Pueblo, analizó 12 de los 36 subcomponentes del modelo de integridad, donde solo el 61% de los ministerios del Poder Ejecutivo habrían implementado los 12 subcomponentes analizados, habiendo una brecha de ministerios que no han implementado dicho modelo y un 67% del modelo de integridad que no fue analizado.

En dicho contexto, se observa que existe una falta de implementación del modelo de integridad institucional en los ministerios del Poder Ejecutivo, lo cual no permite una correcta gestión de un sistema de integridad pública que coadyuve a prevenir hechos de corrupción de la institución.

Frente a este problema, el presente estudio busca analizar las causas por las que los ministerios del Poder Ejecutivo no han implementado completamente su modelo de integridad institucional y proponer mejoras para una implementación efectiva, bajo un enfoque de sistema de gestión.

Para evaluar el nivel de implementación de dicho modelo, se recopiló información de los 19 ministerios del Poder Ejecutivo, a través de encuestas, acceso a la información pública y búsqueda de información por medios digitales; se conceptualizó un modelo de madurez del modelo de integridad institucional, el cual define una ruta estratégica para la implementación del modelo de integridad. Se plantearon 3 métodos del modelo de madurez: el de sumatoria simple, de

porcentaje por elementos, y el de porcentajes por factores y elementos, siendo este último el recomendado por el autor.

Como resultado de la aplicación del modelo de madurez, bajo el método de porcentajes por factores y elementos, se obtuvo que el MEF y el MININTER alcanzaron valores por encima de 3, lo cual corresponde a una categoría de “Alcanzado”, el MINCUL obtuvo un valor de 1.857, con una categoría de “Iniciado”, y los 16 ministerios restantes obtuvieron valores entre 2 a 3, siendo su categoría de “En proceso”.

Por otro lado, de los datos obtenidos del Índice de Capacidad Preventiva, se aprecia que 12 ministerios se encuentran en el quintil superior, siendo el MEF quien obtuvo el puntaje de 100%; no obstante, este resultado no indica que dicho ministerio ha logrado implementar la totalidad del modelo de integridad, sino que, este resultado indica que dicho ministerio ha implementado el estándar de integridad definido por la SIP-PCM. MINCUL es el ministerio con el menor resultado, 51%. La PCM, MINDEF, MINEM, MTC, MVCS y MINAN obtuvieron puntajes mayores o iguales al 90%, mientras que el MRE, MININTER, MINEDU, PRODUCE y MIDIS, obtuvieron resultados entre 80% y 90%.

Asimismo, se realizó el análisis de stakeholders de acuerdo a criterios de poder, legitimidad y urgencia, determinándose una matriz de prominencia, con lo cual se identificó los stakeholder primarios, secundarios y actores no considerados como stakeholders. En el caso del análisis de Factores Críticos de Éxito (FCE) para la implementación del modelo de Integridad, se estableció unos criterios de evaluación de las propuestas de FCE, obteniendo los principales FCE tales como: la creación del sistema funcional de integridad, aplicación de la meritocracia en la designación del oficial de integridad, el compromiso de la Alta Dirección para los temas de integridad, integración y sinergias entre sistemas de gestión (control interno, gestión de riesgos, soborno, cumplimiento normativo), entre otros.

Finalmente, se identificó los principales desafíos para implementar un sistema de integridad pública, los cuales son gestionar los dilemas éticos al interior de las oficinas de integridad, implementar mecanismos de meritocracia para el oficial de integridad y otros líderes en el sistema de integridad, adecuar perfiles de puestos, incorporando aspectos técnicos al perfil del oficial de integridad, implementar un sistema de gestión de riesgos, sistema de cumplimiento normativo y sistema de gestión antisoborno en la organización de los ministerios, incorporar la función de gestión de riesgos, cumplimiento normativo, procesos, integridad, u otros, en los reglamentos de organización y funciones, y lograr que las normas, directivas u otros trasciendan el papel, de un enfoque de cumplimiento a un enfoque de gestión consciente y técnica.

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE ANEXOS	X
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. ANTECEDENTES.....	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2.1 Situación Problemática.....	6
2.2 Problema de Investigación	7
3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	7
3.1 Pregunta general.....	7
3.2 Preguntas específicas	7
4. OBJETIVOS.....	7
4.1 Objetivo general.....	7
4.2 Objetivo Específicos	8
5. JUSTIFICACIÓN	8
6. LIMITACIONES	8
7. DELIMITACIÓN Y ALCANCE	8
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10
1. LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	10
2. EL CONTROL INTERNO.....	11
3. LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CORRUPCIÓN	12
4. SISTEMA DE INTEGRIDAD PÚBLICA	13
5. EL MODELO DE INTEGRIDAD	14
6. EL ÍNDICE DE CAPACIDAD PREVENTIVA FRENTE A LA CORRUPCIÓN	16
7. EL MODELO DE MADUREZ.....	16
8. LA GESTIÓN ANTISOBORNO Y EL COMPLIANCE EN EL ESTADO	17
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	19
1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	19
2. ALCANCE.....	19
3. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	19
3.1 Primarias	19
3.2 Secundarias	20
3.3 Mixtas	20
4. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	20
4.1 Método delphi	21
4.2 Construcción del modelo de madurez	21
4.3 Factores críticos de éxito	23
4.4 Factores críticos en la administración pública.....	25
4.5 Benchmarking	27
4.6 Stakeholders	29
CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS Y PROPUESTA (D.A.P.)	34
1. ESTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LA INTEGRIDAD EN LOS MINISTERIOS	34
1.1 De la política al plan nacional de integridad.....	34
1.2 Del plan nacional de integridad al modelo de integridad	36
1.3 Función de integridad en los ministerios	37
1.4 Índice de capacidad preventiva frente a la corrupción.....	38

1.5 Grado de madurez del modelo de integridad	41
1.6 Grado de madurez vs índice de capacidad preventiva	44
2. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS DEL SISTEMA DE INTEGRIDAD PÚBLICA	46
2.1 Medición de poder	47
2.2 Medición de la legitimidad	47
2.3 Medición de la urgencia	48
2.4 Índice de prominencia	49
2.5 Identificación de los stakeholder	51
3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y PRINCIPALES DESAFÍOS	53
3.1 Factores críticos de éxito	53
3.2 Desafíos en la implementación del sistema de integridad pública	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS	66
NOTA BIOGRÁFICA	96

Índice de Tablas

TABLA 1. PORCENTAJES DE LOS FACTORES Y ELEMENTOS DEL MODELO DE MADUREZ	22
TABLA 2. ESCALA DE MEDICIÓN DEL MODELO DE MADUREZ	23
TABLA 3. DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS DE PODER.....	30
TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE ACCIONES POR EJE ESTRATÉGICO Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
TABLA 5. ACCIONES DEL PLAN DE INTEGRIDAD POR ENTIDAD RESPONSABLE	35
TABLA 6. COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES DEL MODELO DE INTEGRIDAD	36
TABLA 7. RESPONSABLES DE LA FUNCIÓN DE INTEGRIDAD EN MINISTERIOS	37
TABLA 8. ASPECTOS EVALUADOS EN EL ICP.....	39
TABLA 9. RANKING DE MINISTERIOS SEGÚN EL ICP.....	40
TABLA 10. GRADO DE MADUREZ DEL MODELO DE INTEGRIDAD POR MINISTERIO	42
TABLA 11. MADUREZ E ICP EN VALORES NORMALIZADOS	44
TABLA 12. LISTA DE POSIBLES STAKEHOLDERS	46
TABLA 13. MEDICIÓN DEL GRADO DE PODER	47
TABLA 14. MEDICIÓN DEL GRADO DE LEGITIMIDAD	48
TABLA 15. MEDICIÓN DEL GRADO DE URGENCIA	48
TABLA 16. ÍNDICE DE PROMINENCIA	50
TABLA 17. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS FCE	53
TABLA 18. VALORACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	53
TABLA 19. DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INTEGRIDAD	55

Índice de Figuras

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DE PREGUNTAS POR TEMAS Y COMPONENTES DEL MODELO DE INTEGRIDAD	20
FIGURA 2. ACTIVIDADES DE LA METODOLOGÍA DE FCE	24
FIGURA 3. ELEMENTOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	25
FIGURA 4. FCE Y ESCENARIOS FUTUROS CON PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	26
FIGURA 5. FASES DE LA METODOLOGÍA DEL BENCHMARKING	28
FIGURA 6. MODELO DE PODER, LEGITIMIDAD Y URGENCIA	33
FIGURA 7. NRO DE PREGUNTAS POR COMPONENTE DEL FORMULARIO DEL ICP	38
FIGURA 8. COMPARACIÓN DE GRADO DE MADUREZ POR MÉTODO	43
FIGURA 9. COMPARACIÓN DE RESULTADOS DEL ICP VS MODELO DE MADUREZ	45
FIGURA 10. RESULTADO DEL MODELO DE PODER, LEGITIMIDAD Y URGENCIA	51

Índice de Anexos

ANEXO 1. CARTA MODELO	66
ANEXO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ.....	67
ANEXO 3. ENTIDADES RESPONSABLES DE LAS ACCIONES DE INTEGRIDAD.....	75
ANEXO 4. FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL ICP	80
ANEXO 5. ACCIONES SUGERIDAS POR SUBCOMPONENTE DEL MODELO DE INTEGRIDAD	82
ANEXO 6. EVALUACIÓN DE MADUREZ DEL MODELO DE INTEGRIDAD POR SUBCOMPONENTE ..	86
ANEXO 7. MADUREZ DEL MODELO DE INTEGRIDAD POR MINISTERIO.....	89
ANEXO 8. PRINCIPIOS PARA LA INTEGRIDAD PÚBLICA E IDENTIFICACIÓN DE DESAFÍOS.....	91

CAPÍTULO I. Introducción

La política nacional de integridad y lucha contra la corrupción representa uno de los instrumentos principales de lucha contra la corrupción en el Perú, en el cual se establece 3 ejes estratégicos de acción, i) la capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción, ii) la identificación y gestión de riesgos, y iii) la capacidad sancionadora del Estado frente a los actos de corrupción.

El plan nacional de integridad y lucha contra la corrupción 2018-2021 se constituye en el principal documento para materializar la política nacional de integridad, en la cual establece la ejecución de 69 acciones, entre acciones específicas para alguna entidad y acciones transversales, a ser implementadas por todas las entidades de la administración pública.

En dicho plan nacional de integridad, se dispuso, como estrategia de acción para facilitar la implementación de una estructura de prevención de la corrupción en todas las entidades de la administración pública, crear el modelo de integridad institucional, el cual consta de 9 componentes y 36 subcomponentes, de los cuales 34 son aplicados para ministerios.

De la revisión bibliográfica, se evidencia que el citado modelo de integridad institucional no ha sido implementado completamente en los ministerios del Poder Ejecutivo, lo cual no permite una correcta gestión del sistema de integridad pública y que, a su vez, coadyuve a prevenir hechos de corrupción de los ministerios del Poder Ejecutivo.

En este contexto, el presente estudio busca analizar las razones por las que los ministerios del Poder Ejecutivo no han culminado con implementar el modelo de integridad institucional en su organización, para lo cual se evalúa el estado de implementación del modelo de integridad, se realiza una identificación de los principales actores del sistema de integridad pública, asimismo, se identifica y analiza los factores críticos de éxito del sistema de integridad pública y se determina los principales desafíos que experimentan los ministerios, para la implementación del modelo de integridad.

Con dicho estudio, se pretende generar mayor información acerca del estado de implementación del sistema de integridad pública en los ministerios del Poder Ejecutivo, proponiendo una metodología para evaluar el nivel de implementación del modelo de integridad, a través de un modelo de madurez; y a su vez, se presentan propuestas de mejoras para una correcta implementación del sistema de integridad pública, bajo un enfoque de sistemas de gestión.

Considerando el alcance de la política nacional de integridad pública y lucha contra la corrupción, así como el plan nacional, este estudio se concentra en el análisis en los ministerios del Poder Ejecutivo, sin considerar a los organismos públicos pertenecientes a cada sector; asimismo,

respecto al modelo de integridad, el estudio analiza los 34 subcomponentes que corresponden de aplicación a los ministerios.

Para hallar el nivel de implementación del modelo de integridad, se definió un modelo de madurez, con lo cual se determinó el grado de madurez de los subcomponentes del modelo de integridad, en cada uno de los ministerios; asimismo, estos resultados se sometieron a comparación con el índice de capacidad preventiva frente a la corrupción, elaborado por la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Asimismo, para determinar los stakeholder del sistema de integridad pública, se utilizó la metodología de medición de poder, urgencia y legitimidad, propuesta por Mitchell et. al, con lo cual se identificaron actores principales y secundarios, del sistema de integridad pública. En el caso de los factores críticos de éxito, se ha empleado la metodología de Caralli y Parker, el análisis de benchmarking de Camp; y para el análisis de los desafíos, se empleó como referencia, los documentos de la OECD.

Finalmente, el presente estudio presenta las conclusiones obtenidas por cada objetivo específico establecido, así como recomendaciones para una adecuada implementación del sistema de integridad pública.

CAPÍTULO II. Planteamiento del problema

Para el planteamiento del problema de estudio, se define el siguiente contexto.

1. Antecedentes

A inicios de la década del 2000, el Perú inició la construcción de una nueva agenda pública, el cual se inició con la instalación del Foro del Acuerdo Nacional, entendido como el conjunto de políticas de Estado que busca alcanzar i) la democracia y Estado de derecho, ii) la equidad y justicia social, iii) competitividad del país, y iv) un Estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2002).

Como parte de este Acuerdo Nacional se propuso como política de Estado, una afirmación de un Estado eficiente y transparente (política 24) y la promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas (política 26), entre otros, (Acuerdo Nacional, 2014).

También se realizaron esfuerzos para modernizar al Estado, tales como la aprobación de la Ley N° 27658, Ley marco de modernización de la gestión del Estado, el cual derogó el Decreto Legislativo N° 834, Ley marco de la modernización de la administración pública, debido a deficiencias en la administración pública, tales como múltiples trámites engorrosos, ausencia de transparencia en la gestión pública, crisis moral y de valores, entre otros¹.

En materia de lucha contra la corrupción, el Gobierno peruano publicó el Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2008-2011, creó la Comisión de Alto Nivel para la Corrupción (CAN) en el año 2010, el cual fue concebido como un espacio de coordinación y planificación de las acciones dirigidas a prevenir y combatir la corrupción en el Perú; y en el año 2012 se aprobó el Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012-2016.

Asimismo, en materia de planificación, en el año 2011 el Gobierno aprobó el Plan Nacional de Desarrollo del País (PNDP), denominado “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, el cual constituye un plan de largo plazo y que describe las políticas nacionales de desarrollo. Este plan tiene 6 ejes estratégicos, el cual, en su eje estratégico 3, Estado y Gobernabilidad, precisa que el Estado debe obtener agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles administrativos, al servicio de los derechos de las personas y con la revaloración de la carrera pública.

¹ El argumento se encuentra en el diario de debates de la Ley N° 27658, Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.

De esta forma, el citado eje estratégico 3, Estado y Gobernabilidad, es desarrollado en 4 materias: i) reforma del Estado, ii) gobernabilidad, iii) relaciones exteriores, y iv) seguridad y defensa nacional. Como parte de la materia de gobernabilidad, se indica la necesidad de incorporar el diseño de una estrategia integral de lucha contra la corrupción en un conjunto de reformas institucionales orientadas a garantizar niveles de vida dignos para todas las personas; asimismo, se establece como uno de sus lineamientos de política, el de luchar contra la corrupción en el país, en todos los niveles de gobierno.

En dicha línea, durante en la última década, el Gobierno peruano emitió otras medidas de lucha contra la corrupción, tales como el Decreto Legislativo N° 1353, que crea la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información, Decreto legislativo N° 1327, que establece medidas de protección para el denunciante de actos de corrupción y sanciona las denuncias realizadas de mala fe, Decreto legislativo N° 1265, que crea el registro nacional de abogados sancionados por mala práctica profesional, entre otros; además de la emisión de leyes tales como la Ley N° 30077, Ley contra el crimen organizado, Ley N° 30353, que establece el registro de deudores de reparaciones civiles, entre otros.

Cabe precisar que el Perú, en el marco internacional, ha manifestado su compromiso de lucha contra la corrupción en espacios tales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Foro Económico Asia Pacifico (APEC), Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), Cumbres de las Américas, entre otros, así como en la ejecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el cual tiene como una de sus metas el reducir la corrupción y el soborno en todas sus formas y crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.

En este marco, en el 2017, el Gobierno peruano, a través del Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, aprobó la Política Nacional de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción, la cual tiene como objetivo general la de contar con instituciones transparentes e íntegras que practican y promueven la probidad en el ámbito público, sector empresarial y la sociedad civil; y garantizar la prevención y sanción efectiva de la corrupción a nivel nacional, regional y local, con la participación activa de la ciudadanía.

Esta política está diseñada para implementarse a través de 3 ejes, definidos como: i) capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción, ii) la identificación y gestión de riesgos, y iii) la capacidad sancionadora del Estado frente a los actos de corrupción.

Posteriormente, a través del Decreto Supremo N° 044-2018-PCM, se aprobó el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, en la cual se establecieron 69 acciones a ser

implementados por las entidades públicas, de forma específica y otras de forma transversal; así como también se identificaron los responsables para su implementación.

Cabe precisar que dicho plan plantea una estrategia de implementación (modelo de integridad), no solo priorizando las acciones de las entidades que cumplen un rol indispensable (acciones específicas) en el proceso penal tales como la Policía Nacional del Perú, Poder Judicial, Ministerio Público u otros, o aquellas que tienen tareas de prevención de la corrupción como la Contraloría General de la República (CGR); sino que también se consideró las acciones de las entidades que sin cumplir un rol específico, su participación en la lucha contra la corrupción coadyuva a desterrar la corrupción en el sistema (acciones transversales).

En este contexto, los ministerios del Poder Ejecutivo vienen implementando el modelo de integridad en su organización, el cual está compuesto por 9 componentes y 36 subcomponentes; asimismo, para su implementación, se han creado oficinas de integridad, se han aprobado marcos normativos vinculados a la integridad y lucha contra la corrupción, entre otros aspectos.

Asimismo, para la implementación de la función de integridad, la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SIP-PCM) aprobó la Directiva N° 001-2019-PCM/SIP, lineamientos para la implementación de la función de integridad en las entidades de la administración pública², el cual, entre otros, precisa que la función de integridad debe ser implementada en toda entidad de la administración pública, los cuales, de acuerdo a su estructura o recursos, u otros criterios, implementan la función de integridad a través de alternativas organizacionales tales como: i) la creación de la oficina de integridad institucional, ii) conformación de una unidad funcional al interior del Despacho de la máxima autoridad administrativa, iii) conformación de un equipo de trabajo permanente al interior del Despacho máxima autoridad administrativa, iv) delegación a un servidor perteneciente al Despacho de la máxima autoridad administrativa, o v) delegación a la Oficina de Recursos Humanos por parte de la máxima autoridad administrativa.

Asimismo, la SIP-PCM aprobó la Directiva N° 002-2021-PCM/SIP, lineamientos para fortalecer una cultura de integridad en las entidades del sector público y creó el índice de capacidad preventiva frente a la corrupción (ICP)³. Dichos lineamientos tienen como objeto el establecer medidas de desempeño para el fortalecimiento de una cultura de integridad en las entidades de la administración pública. La SIP-PCM define al ICP como la herramienta que permite medir la adecuación del estándar de integridad a través del desarrollo de los componentes y

² Aprobado por la Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 001-2019-PCM/SIP

³ Aprobado por la Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 002-2021-PCM/SIP

subcomponentes de integridad, evidenciando las brechas y oportunidades de mejora en su implementación.

2. Planteamiento del problema

Este estudio es propuesto considerando la siguiente problemática.

2.1 Situación Problemática

Según la XI encuesta nacional anual sobre percepciones de corrupción 2019, la corrupción se mantiene como el segundo problema más importante del país, con una tendencia que va en aumento desde el año 2013. Asimismo, las instituciones percibidas como más corruptas son el Congreso de la República, el Poder Judicial, Partidos Políticos, la Policía Nacional, Fiscalía de la Nación, Gobiernos Subnacionales y el Gobierno Nacional (Proetica, 2019).

Respecto a la lucha contra la corrupción a nivel institucional, la encuesta muestra que un 28% de encuestados califica a la gestión del Gobierno de turno en materia de lucha contra la corrupción como mala/muy mala, mientras que un 38% lo califica como de ni buena/ni mala; y solo un 33% lo califica como de muy buena/buena. Asimismo, la encuesta revela 4 principales aspectos que se espera sea desarrollado por el Estado, tales como i) que las denuncias sean efectivas, ii) rendición de cuentas, iii) la transparencia y iv) la integridad de los servidores públicos (Proetica, 2019).

Por otro lado, el Reporte N° 4 de la Corrupción en el Perú, Avances y Retos en la Implementación del Modelo de Integridad en el Poder Ejecutivo, concluye que los 19 ministerios del Poder Ejecutivo vienen implementando la función de integridad y desarrollando acciones para instituir el modelo de integridad, sin embargo, debido a las características de las instancias que se encargan de impulsar la implementación del modelo, los recursos disponibles, y el mayor tiempo que algunos ministerios vienen trabajando esta temática, se aprecian avances diferenciados (Defensoría del Pueblo, 2019).

Asimismo, este reporte afirma que la falta de lineamientos específicos y de marcos normativos ha limitado la implementación de algunos componentes del modelo de integridad; y que, en promedio general, de los 12 subcomponentes del modelo de integridad analizados (de 36 subcomponentes que tiene el modelo de integridad), presentan un nivel de implementación de 61%, mientras que un 21% está en vías de implementación y 18% no implementado (Defensoría del Pueblo, 2019).

Una falta de implementación del modelo de integridad en los ministerios puede darse por una ausencia de articulación y coordinación entre las entidades públicas con miras a desarrollar una administración pública íntegra o podría estar ligado a un mal diseño de la estructura organizacional, personas no idóneas en la responsabilidad de implementar el modelo de

integridad, falta de liderazgo sectorial o del órgano responsable de implementar la política nacional de integridad pública.

Muchos factores pueden explicar las brechas existentes en la implementación del modelo de integridad, pero su falta de implementación podría debilitar un sistema de integridad pública, y ser vulnerables a la ocurrencia de presuntos actos de corrupción en los ministerios, y el caso se agrava cuando los representantes de estas organizaciones, quienes son los llamados a predicar con el ejemplo sobre la lucha contra la corrupción, son muchas veces los primeros en verse involucrados en actos de corrupción o de falta a la ética.

2.2 Problema de Investigación

El modelo de integridad institucional no ha sido implementado completamente en los ministerios del Poder Ejecutivo, lo cual no permite una correcta gestión del sistema de integridad pública y que, a su vez, coadyuve a prevenir hechos de corrupción de los ministerios del Poder Ejecutivo.

3. Preguntas de investigación

El estudio es abordado a través de las siguientes preguntas.

3.1 Pregunta general

¿Qué aspectos determinan que los ministerios del Poder Ejecutivo no culminen con implementar el modelo de integridad institucional?

3.2 Preguntas específicas

- i. ¿Cuál es el estado de implementación del modelo de integridad pública en los ministerios del Poder Ejecutivo?
- ii. ¿Quiénes son los actores que influyen en la implementación de un sistema de integridad pública en los ministerios del Poder Ejecutivo?
- iii. ¿Cuáles son los factores de éxito claves para implementar un sistema de integridad pública en los ministerios del Poder Ejecutivo y que desafíos atraviesa?

4. Objetivos

La presente investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos.

4.1 Objetivo general

Analizar las razones por las que los ministerios del Poder Ejecutivo no han culminado con implementar el modelo de integridad institucional y proponer mejoras para una implementación efectiva, bajo un enfoque de sistema de gestión.

4.2 Objetivo Específicos

- i. Evaluar el estado de implementación del modelo de integridad pública en los ministerios del Poder Ejecutivo.
- ii. Identificar los principales stakeholder del sistema de integridad pública.
- iii. Analizar e identificar los factores críticos de éxito para la implementación de un sistema de integridad pública en los ministerios del Poder Ejecutivo y los desafíos que atraviesa.

5. Justificación

El presente estudio se justifica en el entendido que pretende generar mayores conocimientos acerca del estado de implementación de un sistema de integridad pública a nivel de ministerios en el Poder Ejecutivo, realizado a través del modelo de integridad; y a su vez, se pretende realizar propuestas de mejoras para una correcta implementación del sistema de integridad pública, bajo un enfoque de sistemas de gestión.

6. Limitaciones

La obtención de información interna de los ministerios está sujeto a los tiempos y disposición de los responsables de la función de integridad de los ministerios, así como de la autoridad administrativa de dicha entidad, corriendo el riesgo de no contar con el total de información.

Para el fin de este estudio, se cursó una invitación, hacia los 19 ministerios del Poder Ejecutivo, para el llenado de unas encuestas en materia de integridad institucional y percepciones sobre stakeholder, factores críticos de éxito y desafíos en la implementación del modelo de integridad; no obstante, solo se obtuvo respuesta positiva por parte del Ministerio del Interior (MININTER) y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).

Esta limitante fue superada en parte, con la información obtenida a través de las solicitudes de información remitida en los portales de acceso a la información pública de los 19 ministerios y accediendo a las respuestas de las fichas de evaluación para la elaboración del ICP, remitidos por los ministerios.

7. Delimitación y alcance

Considerando el alcance de la Política Nacional de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción, así como su Plan Nacional, este estudio ha determinado un alcance de aplicación a los ministerios del Poder Ejecutivo, sin considerar a los organismos públicos pertenecientes a cada sector.

Asimismo, el Plan Nacional de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 contempla la ejecución de 69 acciones, entre acciones específicas y transversales, las mismas que

se encuentra descritas en la Matriz del Plan de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021. Este plan propone una estrategia de implementación de una estructura de prevención de la corrupción en las entidades públicas, a través de un modelo de integridad compuesto por 9 componentes y 36 subcomponentes, de los cuales, 34 subcomponentes son aplicados a ministerios; por lo que el presente estudio queda delimitado a analizar la implementación del modelo de integridad institucional en los ministerios del Poder Ejecutivo, a través de estos 34 subcomponentes.

CAPÍTULO III. Marco teórico y conceptual

El estudio considera el siguiente marco teórico y conceptual.

1. La lucha contra la corrupción

La corrupción es un mal que afecta no solo a la administración pública sino a la sociedad en su conjunto, siendo una de las causas que alimentan el incremento en la pobreza, delincuencia, entre otros males. La corrupción puede ser entendido como un fenómeno multidimensional que aqueja a muchas organizaciones e incluso países, puede ser definido como el abuso del poder público para obtener beneficios particulares violando las normas, en perjuicio del interés público; esta definición implica un estudio multidisciplinario y que sean analizados de diferentes enfoques, tales como el económico, cultural, social, jurídico institucional (Montoya, 2015).

En este enfoque multidimensional, la Constitución Política del Perú establece en sus artículos 39, 41 y 44 el mandato constitucional del Estado para la lucha contra la corrupción tal como lo ha reafirmado el Tribunal Constitucional en su Sentencia 006-2006-PCC/TC, 2007 y Sentencia 00017-2011-PCC/TC, 2012. Asimismo, en la normatividad peruana, la corrupción ha sido definida como el mal uso del poder público o privado para obtener un beneficio indebido; económico, no económico o ventaja; directa o indirecta; por agentes públicos, privados o ciudadanos (D.S. No 097-2017-PCM, 2017).

Como lo describe Paccini y Alvarado (2011), una opción de política para combatir a la corrupción debe consistir en una estrategia que integre esfuerzos en distintos ámbitos relevantes, considerando el carácter complejo, diverso y extendido del fenómeno de la corrupción; priorizando aquellas en las que es posible intervenir y esperar resultados verificables, entre ellos los mecanismos del control interno, fortalecer la debilidad en la prevención.

Asimismo, dichas políticas, disposiciones normativas o diseños organizacionales creados o diseñados para la lucha contra la corrupción, no resultarán eficaces si no se mantienen 2 presupuestos básicos tales como la presencia de un mínimo consenso político favorable para la lucha contra la corrupción y una garantía de una suficiente independencia interna y externa de los órganos responsables del sistema de justicia (Montoya, 2015b).

Por otro lado, en la lucha contra la corrupción, se debe considerar lo mencionado por Ugaz, donde hace una reflexión si en un mundo globalizado como el actual, donde existe mayores recursos y múltiples nuevas formas de crimen organizado, estemos frente a una corrupción que sea la misma o una corrupción que tenga una naturaleza distinta (2018, p 41-43).

El Estado peruano ha implementado diversos instrumentos para la lucha contra la corrupción, tanto en aspectos preventivos y correctivos. No obstante, el compliance es el instrumento que

reúne los 2 aspectos, tanto el preventivo como el correctivo, y permite a las personas jurídicas administrar sus riesgos; si este sistema de prevención está enfocado al sector público, la ética pública o a las buenas prácticas gubernamentales, se le llama compliance gubernamental, compliance público, compliance estatal o compliance oficial (Madrid y Palomino, 2020).

La confianza del gobierno se establece no solo por las políticas que implementa en lo económico, social, sino también por el compromiso que asume en la lucha contra la corrupción. La evidencia arroja que los factores que influyen en la confianza hacia un Gobierno de un país de la OECD son la integridad pública y la percepción de la corrupción; tal es así que incluso los logros que puedan obtener los gobiernos en materias como lucha contra la pobreza, desigualdad u otros, éstos son eclipsados por temas de corrupción (OECD, 2020).

En dicho esfuerzo, los países miembros de la OECD están respondiendo con medidas e instrumentos que ayudan a los gobiernos a mejorar la integridad pública, para tal fin, la OCDE adoptó recomendaciones sobre integridad pública, estableciendo un nuevo estándar para ayudar a prevenir la corrupción, materializado en 13 principios que sirven como hoja de ruta para un efectivo cambio sostenible; principios como el compromiso, responsabilidades, estrategia, normas, sociedad, liderazgo, mérito, desarrollo de capacidades, apertura, gestión de riesgos, aplicación y sanción, supervisión y participación (OECD, 2020b)

El Estado peruano tiene como uno de sus instrumentos para la lucha contra la corrupción, la política nacional de lucha contra la corrupción, la cual permite ordenar, integrar y actualizar las acciones que se han venido realizando a la fecha, la misma que ha establecido 3 ejes acción tales como la capacidad preventiva del Estado frenen a los actos de corrupción, la identificación y gestión de riesgos y la capacidad sancionadora del Estado frente a los actos de corrupción (D.S. No 097-2017-PCM, 2017).

2. El control interno

La gobernanza es un concepto ampliamente aceptado en los círculos gubernamentales, generalmente usado como un distintivo de las prácticas de organizaciones modernas y democráticas tales como participación ciudadana, transparencia, rendición de cuentas, control interno, gestión basada por resultados, integridad, entre otros. Esta definición distingue 2 conceptos que son complementarios, en un sentido descriptivo, la gobernanza es utilizado para aludir a toda la estructura organizativa del Estado; y en una connotación prescriptiva la gobernanza se refiere a los procesos directivos de las instituciones y órganos públicos de un Estado, es decir, tiene un carácter mucho más acotado y atañe al conocimiento de sus reglas y directrices de operación y, en última instancia, a los procesos de gobierno interno (Portal, 2016).

Como lo menciona Portal (2016), el sistema de control interno y la política de integridad, son factores cruciales para una mejora de la gestión de las entidades; que, aunque puedan parecer conceptos separados, desde un punto de vista de la auditoría gubernamental, forman parte de una misma idea, el cual es la importancia de incorporar o implementar mecanismos de prevención de riesgo. Se debe precisar que el control interno es un proceso de carácter preventivo, por su parte, la integridad pública se refiere al establecimiento de pautas de comportamiento organizacionales basadas en principios emanadas de las leyes o de la normativa vigente interna (pp 12-13).

Otro concepto vinculado con la gobernanza, el control interno y la integridad, es la ética en la administración pública; sobre ello, el enfoque de la obediencia enfatiza la importancia de los controles externos en el comportamiento de los servidores públicos, mientras que el enfoque de la integridad se focaliza sobre el autocontrol que ejerce así mismo cada servidor público (Navarro, 2011).

La importancia de un sistema de control interno y de la auditoría externa, radica en que se logre asegurar el cumplimiento de las normas y reglamentos, así como lograr los resultados que se trace una entidad; por tal, un marco de control interno y externo sólido permite una defensa de la organización contra la corrupción y otras prácticas poco éticas, mejorando la gobernanza (OECD 2020).

En el Perú, se viene implementando un Sistema de Control Interno, el cual es definido como el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y del personal, organizado e instituido en cada entidad del Estado (Ley N° 28716, 2006)

3. La gestión de riesgos de corrupción

Una gestión integral de riesgo es un proceso diseñado por una organización con el fin de establecer las estrategias y líneas de acción en la organización para identificar, evaluar, mitigar y monitorear eventos que puedan afectar a la organización. Este proceso no es propio de la actividad privada, por lo que es aplicable a todo tipo de organización, privada, gubernamental o no lucrativas (Gutiérrez, 2019).

Asimismo, la gestión de riesgos es mencionada en los principios de buen gobierno corporativo, las cuales hacen referencia a realizar una correcta divulgación de los factores de riesgos previsibles, además que los responsables de la conducción estratégica de la organización deberán definir la política de riesgos, así como su sistema de gestión de riesgos (OECD, 2004).

En dicha línea, la gestión de riesgos, es el punto de partida para medidas proporcionales, eficientes y efectivas de control para mitigar los riesgos identificados, asimismo, junto con la auditoría

interna, son funciones críticas para una mejor gobernanza. Para la implementación efectiva de las políticas de gestión de riesgo y auditoría interna, es necesario que todos los funcionarios públicos comprendan, a través de un control interno adecuado, su propio papel y responsabilidad en la identificación y la gestión de riesgos (OECD, 2020).

La importancia de la gestión de riesgos es también incluida en los estándares internacionales tales como en la gestión de la continuidad, gestión de la seguridad de la información, gestión antisoborno, entre otros. En dicho sentido, la gestión de riesgos puede ser entendido como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2009).

Asimismo, una administración de riesgo es la cultura, procesos, estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos; y el análisis de riesgo se constituye como el uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias (Estándar Australiano, 1999). En un ámbito más corporativo, la gestión de riesgos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación (COSO, 2009).

Por otro lado, considerando que la corrupción es definido como el mal uso del poder público o privado para obtener un beneficio indebido; económico, no económico o ventaja; directa o indirecta; por agentes públicos, privados o ciudadanos; vulnerando principios y deberes éticos, normas y derechos fundamentales (D.S. No 097-2017-PCM, 2017); el riesgo de corrupción puede ser entendido como la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado (PUCP, 2017 y Amancio et. al, 2017).

4. Sistema de integridad pública

La integridad pública surge como una nueva estrategia para la lucha contra la corrupción, frente a un escenario en donde los enfoques tradicionales, tales como la creación de nuevas normas, mayores controles, u otros, habían demostrado una limitada eficacia frente a la lucha contra la corrupción.

La integridad pública se refiere a la alineación consistente con, y el cumplimiento de, valores, principios y normas éticos compartidos, para mantener y dar prioridad a los intereses públicos, por encima de los intereses privados, en el sector público. En dicho marco, una visión estratégica de la integridad pública, es cambiar las políticas de integridad ad hoc por políticas que tengan en cuenta el contexto donde se apliquen, utilizar el enfoque conductual y de gestión de riesgos, así como una cultura de integridad, lo cual se traduce en un sistema de integridad pública coherente y completo (OECD, 2017).

Un sistema de integridad pública eficaz, integral y coherente, conduce a mejorar la integridad del sector público y con ello prevenir y frenar la corrupción en el país, por tal, resulta importante promover un sistema de integridad coordinado e integral en el Perú, fortaleciendo sus instituciones, mejorando la gobernanza, fortaleciendo la ética pública, entre otros. (OECD, 2017b).

La integridad pública es una condición necesaria para impulsar los mercados y garantizar la continuidad del contrato social, dado que genera confianza del Gobierno hacia la sociedad. Un marco institucional integral y coherente es necesario para impulsar las políticas de integridad; ello resulta clave para el desarrollo sostenible e incluyente (OCDE, 2018).

Por otro lado, un bajo nivel de integridad en el Estado, podría tener un efecto adverso sobre el interés de los individuos honestos y capaces por participar de la función pública, generando un círculo vicioso donde la corrupción genera más corrupción; además, para evitar una captura del Estado, por parte de los intereses particulares, los procesos de decisión al interior de dicho Estado deben estar protegidos, en base a 3 principios fundamentales, tales como descentralización, independencia y transparencia (CAF, 2019).

En dicho marco, una implementación efectiva de una oficina de integridad en las entidades del Estado, con todas sus funciones y responsabilidades, podría garantizar una adecuada ejecución de un sistema de integridad en la administración pública; asimismo, el compromiso del titular de la entidad, así como de la Alta Dirección se debe reflejar en políticas de integridad, en recursos humanos y financieros suficientes. Uno de los aspectos importantes en este sistema de integridad, y por ende, en la oficina de integridad, es el nivel profesional basado en méritos, consagrado a los valores y buena gobernanza del sector público, evitar el favoritismo y nepotismo (OCDE, 2019).

En un contexto actual, como el de la pandemia por el COVID-19, se evidenció una mayor necesidad de un sistema de integridad pública, fortalecido, que pueda garantizar que las acciones del Gobierno sean eficaces y beneficie a la población necesitada; por ello, el sistema de integridad debe permitir identificar y mitigar las vulnerabilidades tanto a nivel central como subnacional, en el entendido que la corrupción puede florecer en épocas de crisis, y socavar cualquier avance o recuperación económica de un país (OCDE, 2021).

5. El modelo de integridad

En el Perú, el marco conceptual de la lucha contra la corrupción plantea que la corrupción no puede ser enfrentado en un solo enfoque, ni desde una sola entidad, debido a que la corrupción es un fenómeno complejo, multicausal y multidimensional; y para la lucha contra la corrupción, se han planteado acciones específicas y transversales, las primeras están dirigidas a ciertas entidades,

que por su rol tienen una tarea puntual en la lucha contra la corrupción; y en el caso de las acciones transversales, están dirigidas a todas las entidades, sin excepción alguna, con el fin de garantizar una estrategia interna de integridad y de prevención contra la corrupción. Es en este contexto, surge el modelo de integridad, el cual debe implementarse en las entidades de la administración pública, con la finalidad de mejorar la organización de la administración pública para promover la integridad y lucha contra la corrupción (D. S. No 044-2018-PCM, 2018)

Siendo el modelo de integridad parte de la estrategia de implementación del Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción, se constituye en un marco estandarizado de componentes y medidas que las entidades de la administración pública deben implementar; en dicho marco, y en el marco de las competencias constitucionales, la defensoría del Pueblo inició la supervisión a la implementación del modelo de integridad en los ministerios del Poder Ejecutivo, encontrando para el 2019, que de los 12 subcomponentes evaluados, el 61% se encuentran implementados, 21% en vías de implementación, y 18% no implementados (Defensoría del Pueblo, 2019)

El modelo de integridad y función de integridad peruano se fue construyendo, a través de la Ley del Código de Ética de la Administración Pública (Ley N° 27815), en el 2002, la cual estipula que cada entidad debe promover una cultura de integridad, transparencia, justicia y servicio público, según lo dispuesto en el código de ética; posteriormente, otras medidas como el decreto Legislativo N° 1327, que contempla medidas de protección para quienes denuncien conductas indebidas (OECD, 2021).

Dicho modelo de integridad, entendido como el conjunto de procesos y políticas orientadas a prevenir la corrupción y otras prácticas cuestionables en una entidad, debe ser articulada y monitoreada por la Oficina de Integridad; asimismo, esta Oficina debe promover la ética e integridad, la gestión de riesgos, supervisión, monitoreo de control interno. Por otro lado, estas Oficinas no deberían ser las responsables de implementar cada una de los componentes del modelo de integridad, sino deberían asegurar que, en su conjunto, las diferentes medidas se implementen de manera efectiva por las respectivas unidades responsables de la entidad y asesorar a la Alta Dirección y servidores, en materia de políticas de integridad y de ética pública (OECD, 2019).

Para el mes de julio 2021, la Secretaría de Integridad Pública emitió los lineamientos para fortalecer la cultura de integridad en las entidades del sector público, donde define al modelo de integridad como el conjunto de orientaciones dirigidas a fortalecer la capacidad preventiva y defensiva de las entidades frente a la corrupción y diversas prácticas contrarias a la ética (R.S.I.P. N° 002-2021-PCM/SIP, 2021)

6. El índice de capacidad preventiva frente a la corrupción

En el 2020, Transparencia Internacional, a través del Índice de Percepción de la Corrupción 2020, indica que la mayoría de los países evaluados no ha registrado ningún avance en la lucha contra la corrupción y más de dos tercios puntúan por debajo de 50; asimismo, indica que la corrupción no solo socava la respuesta sanitaria global a la covid-19 sino que también contribuye a mantener la democracia en un estado de crisis permanente. El Perú, con 38 puntos se encuentra en la posición número 94 del total del ranking, relativamente estancado en el índice desde el 2012 (Transparencia Internacional, 2020)

Otro tipo de índice para la evaluación de la lucha contra la corrupción es el Índice de Capacidad para Combatir la Corrupción, el cual mide diferentes aspectos del entorno anticorrupción; este índice se compone por 3 categorías tales como la capacidad legal, democracia e instituciones políticas y sociedad civil y medios de comunicación. Para el Perú, este indicador arroja un resultado del 5.66 de puntaje general para el 2021, siendo 5.47 y 5.17 los puntajes para el 2020 y 2019, respectivamente (AS/COA, 2021)

En dicho contexto, como parte de las recomendaciones de la OECD, manifiesta que, como parte del monitoreo de la implementación de las Oficinas de Integridad, la Secretaría de Integridad Pública debería desarrollar indicadores, a diferentes niveles, los cuales permitirían hacer ajustes en caso de dificultades y permitir un proceso de aprendizaje, entre las entidades públicas (OECD, 2019).

Para el ámbito del Perú, el índice de capacidad preventiva frente a la corrupción (ICP), es la herramienta que permite medir la adecuación de la entidad al estándar de integridad a través del desarrollo de los componentes y subcomponentes del modelo de integridad, evidenciando las brechas y oportunidades de mejora en su implementación. (R. S. I. P. N° 002-2021-PCM/SIP, 2021)

El ICP es elaborado en base a un estándar de integridad a partir de la evaluación de los componentes y subcomponentes del modelo de integridad. Sobre dicho modelo de integridad, la norma plantea acciones sugeridas por cada uno de los subcomponentes, con lo cual se podría construir diferentes estándares de integridad, en base al cumplimiento de 1 o varias acciones sugeridas. En dicho contexto, el referido ICP evalúa un estándar definido por la Secretaría de Integridad Pública, pero dicho estándar no está descrito en alguna norma o documento público.

7. El modelo de madurez

Un modelo de madurez es una representación conceptual de un proceso o sistema de gestión en la cual, se establecen una secuencia de niveles de madurez discretos para una clase de procesos

en uno o más dominios de negocio y que debe representar un camino evolutivo deseado o esperado (Becker, et. al, 2009), tal es así que el modelo de madurez constituye en una herramienta eficiente para evaluar y mejorar, habilidades y competencias de la organización (Moradi-Moghadam et. al, 2013).

El grado de madurez se ha estudiado desde un enfoque de sistemas de gestión de calidad, programas de excelencia y en base a conceptos como el Bussiness Process Management (BPM) (Diaz y Ortiz, 2013); dicho BPM es entendido como el esfuerzo de una organización para analizar y mejorar continuamente las actividades fundamentales, tales como la fabricación, comercialización, comunicaciones y otros elementos importantes de las operaciones de la entidad (Trkman, 2010).

Paez et al., realiza una evaluación de los diferentes modelos de madurez, tales como el Capability Maturity Model Integration (CMMI), Norma ISO 9004, modelo EFQM de excelencia (EFQM), modelo de madurez de procesos y empresa (PEMM), modelo de madurez de procesos de negocio (BPMM), modelo de madurez de procesos de negocio (BPMM-OMG), modelo de madurez holístico para procesos de negocios (BPMM), modelo de madurez orientado hacia los procesos de negocios (BPOMM), evaluación de la madurez de la gestión de procesos (PMMA), modelo de madurez de procesos de negocio (BPMM). Dicha evaluación la realizó en base a 8 criterios (pp. 687, 2017).

Como resultado de dicha evaluación, los modelos de Fisher y la Norma ISO 9004, presentan una baja complejidad al representarse en dos dimensiones, por otro lado, destacan que sólo CMMI y EFQM disponen de un procedimiento de aplicación (Paez et al, 2017).

Una organización madura, se entiende como aquella entidad que tiene un desempeño eficaz y eficiente logrando el éxito sostenido con acciones como comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, realizar el seguimiento de los cambios en el entorno de la organización, identificar posibles áreas de mejora e innovación, definir e implementar estrategias y políticas, establecer y desplegar objetivos pertinentes, gestionar sus procesos y sus recursos, demostrar confianza en las personas, aumentar la motivación, el compromiso y la participación, y establecer relaciones beneficiosas con las partes interesadas (ISO 9004, 2009)

8. La gestión antisoborno y el Compliance en el Estado

La NTP ISO 37001 (2017), que es la norma de Sistemas de Gestión Antisoborno, requisitos con orientación para su uso, proporciona las buenas prácticas internacionales para gestionar los riesgos de soborno. Cabe decir que esta norma no garantiza la ocurrencia de sobornos, no

obstante, si otorga ideas y buenas prácticas a implementar para prevenir, detectar y enfrentar el soborno.

Asimismo, la NTP 37301 (2021), establece los requisitos y proporciona directrices para desarrollar, mantener y mejorar los sistemas de gestión del cumplimiento normativo (compliance) eficaz dentro de una organización

En el contexto de que las Oficinas de Integridad sean las responsables de este componente, deberían enfocarse en la promoción de una cultura de integridad a nivel de su entidad con las características básicas de una oficina de cumplimiento (OECD, 2019)

CAPÍTULO IV. Marco metodológico

Para el cumplimiento de los objetivos trazados, se empleó los siguientes puntos metodológicos:

1. Enfoque de investigación

La investigación a desarrollar tiene un enfoque del tipo cualitativo en el sentido que se analiza y describe la realidad existente, referido al nivel de implementación del sistema de integridad pública en los ministerios del Poder Ejecutivo.

El diseño de la investigación ha sido definido de tal forma que la investigación logre cumplir con los objetivos específicos definidos previamente, y el objetivo general. En dicho sentido, para la evaluación de la madurez del modelo de integridad de los ministerios del Poder Ejecutivo, se ha considerado como marco el CMMI; para la evaluación de los principales stakeholders, se emplea la metodología de Mitchell et al.; para el análisis de los factores críticos de éxito se emplea la metodología propuesta por Caralli, y en el caso de los desafíos del sistema de integridad, se realiza el análisis a los desafíos propuestos por la OECD.

La información se recopila a través de formularios en línea utilizando la plataforma Google Forms y a través de Ms Excel, remitidos vía correo electrónico, revisión de web de los ministerios, revisión de estudios realizados por organismos nacionales e internacionales, entre otros.

2. Alcance

El estudio tiene un alcance del corte descriptivo, dado que se enfoca en analizar la integridad pública implementada en los ministerios del Poder Ejecutivo.

3. Recolección de Datos

Este estudio se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes fuentes de información.

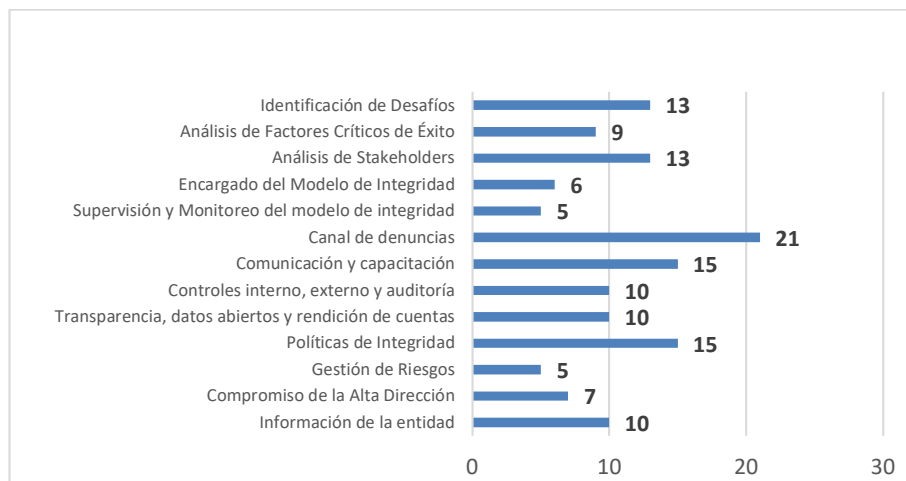
3.1 Primarias

Para el desarrollo del estudio, se elaboró, haciendo uso del Google Forms y el excel, un cuestionario con 139 preguntas en total, referidas al tema del modelo de integridad, principales stakeholder y factores críticos de éxito y desafíos para la implementación del modelo de integridad en los ministerios del Poder Ejecutivo, el cual fue remitido a los 19 ministerios a través del sistema de trámite digital. Asimismo, se realizó entrevistas, vía teléfono, con personas en el campo académico y laboral vinculado con la integridad pública, a efectos de recoger percepciones sobre el modelo de integridad pública y su implementación en los ministerios del Poder Ejecutivo.

En el Anexo 1 se presenta la carta modelo empleado para solicitar el llenado de un cuestionario por parte de los responsables de la función de integridad de cada ministerio.

La Figura 1 muestra la distribución de preguntas realizadas en el cuestionario en el Google Form por tema o componente del modelo de integridad.

Figura 1. Distribución de preguntas por temas y componentes del modelo de integridad



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Secundarias

Se ha utilizado las fuentes bibliográficas sobre metodologías, estándares internacionales, marco normativo relacionados a la integridad pública.

Asimismo, se revisado los documentos internos, tales como memorandos, informes u otros, elaborados por los diferentes ministerios del Poder Ejecutivo, información accedida a través de la plataforma de acceso a la información pública.

3.3 Mixtas

Se ha empleado las respuestas de la ficha de autoevaluación utilizadas para la elaboración del ICP, elaborado por la SIP-PCM; asimismo, se ha utilizado los reportes de la Defensoría del Pueblo, encuestas de PROETICA.

4. Metodología empleada

El presente estudio ha empleado diversas metodologías, con el fin de alcanzar los objetivos específicos y general, definidos previamente.

Asimismo, a fin de sistematizar un marco legal que sea vigente, considerando las últimas normas emitidas por el Poder Legislativo o Ejecutivo, se utilizó el aplicativo desarrollado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS) denominado Sistema Peruano de la Información Jurídica (SPIJ). Asimismo, se realizó la búsqueda exploratoria del marco regulatorio de la integridad pública en países de la región, así como de las prácticas empleadas en otros

organismos internacionales, a fin de establecer marcos comparativos en la legislación, en tema de Integridad Pública o herramientas para la lucha contra la corrupción.

Las principales metodologías empleadas en el estudio, se describe a continuación.

4.1 Método delphi

Haciendo uso del método Delphi, se contactó con representantes, expertos y responsables de oficinas de integridad institucional o áreas que tienen la función de integridad, autoridades administrativas de los ministerios, responsables de la Secretaría de Integridad Pública, Defensoría del Pueblo, entre otros, con el fin de realizar entrevistas, encuestas y recoger apreciaciones sobre la integridad pública existente en el país y en su organización.

4.2 Construcción del modelo de madurez

El modelo de madurez es definido tomando como base las metodologías de modelo de madurez descritas en el punto 7 del marco teórico y conceptual, principalmente el integración de modelos de madurez de capacidades (CMMI, por sus siglas en inglés, Capability Maturity Model Integration), dado que esta metodología permite guiar la mejora de un proceso, proyecto o sistema, a través de una senda que conduce a un estado superior de mejora, ya sea por el nivel de capacidad o madurez del proceso o sistema a evaluar.

Para la construcción del modelo de madurez se ha considerado cinco niveles de madurez, los cuales representan una ruta de mejora, desde un nivel definido como incipiente o sin inicio, hasta un nivel optimizado o de mejora continua, donde se entiende que se emplea información cuantitativa, registros y se hace retroalimentación, siguiendo filosofías de mejora continua como el ciclo PDCA, entre otras.

Para dicho fin, el modelo de madurez es evaluado en base a factores, y a su vez, estos factores se evalúan a través de sus elementos. Para el caso de la evaluación del sistema de integridad pública, medido a través de la implementación del modelo de integridad; los factores del modelo de madurez lo constituyen los componentes del modelo de integridad, y los elementos de evaluación lo constituyen los 34 subcomponentes del modelo de integridad.

Para la calibración del modelo de madurez se ha tomado en cuenta 3 métodos. El método más simple, es del resultado obtenido por una sumatoria simple de los valores asignados a los elementos evaluados. Otro método es el de % por elementos, donde el resultado se obtiene como la sumatoria de los valores obtenidos en cada factor. El valor del factor se obtiene como la sumatoria ponderada, a partir de los valores asignados a los elementos multiplicado por los porcentajes definido a cada elemento. Finalmente, el tercer método es el de % por factores y

elementos, donde al resultado se obtiene como la suma ponderada, a partir de los valores calculados para cada factor multiplicado por el porcentaje definido a cada factor.

En la Tabla 1 se describen los factores y elementos del modelo de madurez; así como los porcentajes asignados.

Tabla 1. Porcentajes de los factores y elementos del modelo de madurez

FACTORES	%	ELEMENTOS	%
1. Compromiso de la Alta Dirección	10%	1.1. Acta de compromiso de conducción de control interno.	30%
		1.3. Creación de una oficina de integridad y establecimiento de un modelo de integridad	40%
		1.4. Visibilización de la integridad como objetivo institucional de la entidad	30%
2. Gestión de Riesgos	10%	2.1. Identificación, evaluación y mitigación de procesos o actividades que generen riesgos frente a la corrupción y otras prácticas cuestionables.	40%
		2.2. Mapa de riesgos y controles	60%
3. Políticas de Integridad	10%	3.1. Código de Ética	15%
		3.2. Política de Conflicto de Intereses	15%
		3.3. Política de regalos, cortesías, atenciones y otros.	10%
		3.4. Política de Diligencia Debida según cada stakeholder	15%
		3.5. Política de incentivos y reconocimiento al personal	12%
		3.6. Política de contratación de personal	12%
4. Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas	15%	3.7. Plan de Integridad y Lucha Contra la Corrupción institucional.	21%
		4.1. Transparencia activa	40%
		4.2. Transparencia pasiva	40%
5. Controles interno, externo y auditoría	10%	4.3. Clasificación de información.	20%
		5.1. Implementación del Sistema de Control Interno	40%
		5.2. Control Gubernamental - OCI	30%
6. Comunicación y capacitación	10%	5.3. Control externo a cargo de las SOAs	30%
		6.1. Inducción en integridad a personal entrante	20%
		6.2. Capacitación permanente en políticas de integridad	25%
		6.3. Comunicación de política de integridad a stakeholders	25%
		6.4. Evaluación del clima laboral	20%
7. Canal de denuncias	15%	6.5. Evaluación del nivel de satisfacción de stakeholders	10%
		7.1. Implementación de canal de denuncias.	15%
		7.2. Denuncias anónimas	15%
		7.3. Mecanismos de protección al denunciante	15%
		7.4. Mecanismos de detección de irregularidades	15%
		7.5. Mecanismos de investigación	15%
		7.6. Marco normativo interno de infracciones y medidas disciplinarias	15%
7.7. Órganos Disciplinarios	10%		
8. Supervisión y Monitoreo del modelo de integridad	10%	8.1. Evaluación de efectividad de los componentes del modelo de integridad	60%
		8.2. Evaluación de la operatividad del área encargada de la aplicación del modelo de integridad (Oficina de Integridad Institucional)	40%
9. Encargado del Modelo de Integridad	10%	9.1. Creación e implementación de la Oficina de Integridad Institucional - modelo de integridad	60%
		9.2. Función de acompañamiento	40%

Fuente: Elaboración propia.

Para la evaluación de estos elementos, se ha definido la escala de medición del modelo de madurez, el cual se describe en la Tabla 2.

Tabla 2. Escala de medición del modelo de madurez

Nivel de Madurez	Puntaje	Definición
Sin inicio / incipiente	1	La entidad, en general, no realiza acciones para implementar el/los subcomponentes del modelo de integridad en su organización.
Iniciado	2	La entidad ha iniciado algunas acciones para implementar los subcomponentes del modelo de integridad en su organización.
En proceso	3	La entidad ha implementado algunas acciones o subcomponentes del modelo de integridad, en su organización y cuenta con reportes, registros o documentos de sustento.
Alcanzado	4	La entidad ha alcanzado con implementar el total de subcomponentes del modelo de integridad, en su organización, en el ámbito operativo, de gestión y sustentado.
Mejora Continua / optimizado	5	La entidad ha implementado el total de subcomponentes del modelo de integridad, realiza reportes, registros, estadísticas y retroalimentación a través de la filosofía de mejora continua como el ciclo PDCA.

Fuente: Elaboración propia.

En base a los criterios descritos en la Tabla 1, se ha definido las categorías de madurez por cada elemento del modelo de madurez. En el Anexo 2 se muestra la conceptualización de las categorías de madurez, por elemento del modelo de madurez.

4.3 Factores críticos de éxito

El término factores críticos de éxito (FCE) es un concepto que data desde los años 1960. Por ejemplo, en el artículo de Daniel (1961) se utiliza por primera vez la “gestión por factores críticos”⁴. Posteriormente en la década de 1970, el trabajo del profesor Rockart (1979) complementó el concepto de FCE relacionándolo más con sistemas de información.

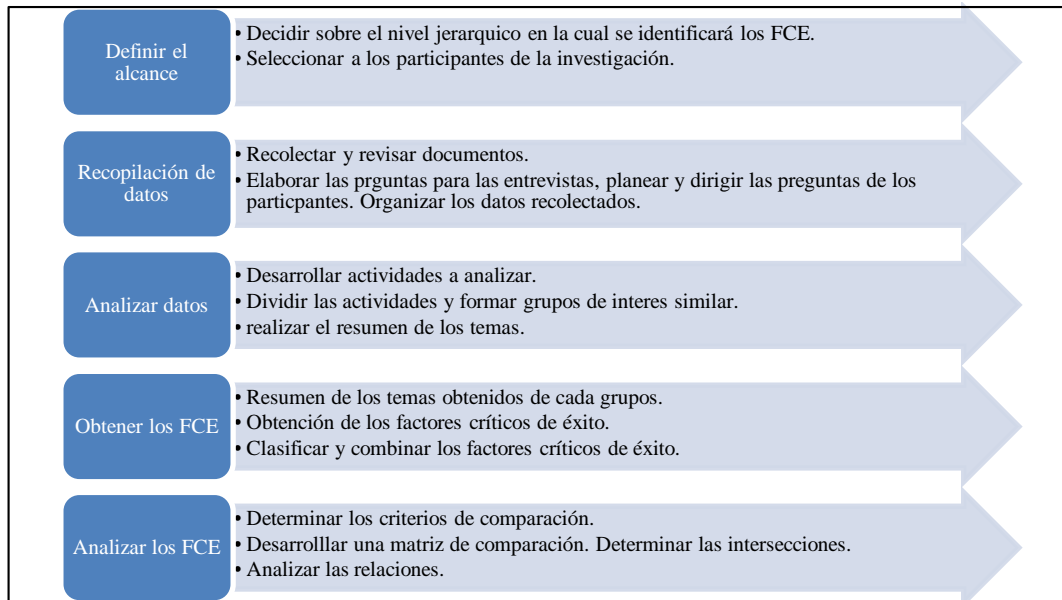
Una definición más actual es la que presenta Caralli et ál. (2004), quien refiere que los FCE son áreas claves de rendimiento que son esenciales para la organización en busca de cumplir su misión. Los administradores implícitamente conocen y consideran estas áreas claves cuando fijan metas, así como tareas o actividades operativas que son importantes para el logro de objetivos. Sin embargo, cuando estas áreas clave de rendimiento son explícitas, proporcionan un punto común de referencia para toda la organización. Por lo tanto, cualquier actividad o iniciativa a que se comprometa la organización debe asegurarse de lograr un elevado rendimiento en estas áreas clave, de lo contrario, la organización no puede ser capaz de alcanzar sus objetivos y por lo tanto no podría cumplir con su misión (traducido por el tesista).

Entonces, los FCE puede entenderse como los elementos, internos o externos, ligados a la estrategia de la organización, definida para el logro de los objetivos o alcanzar la misión de la

⁴ D. Ronald Daniel, director de McKinsey & Company, mencionó el término de factores críticos de éxito.

entidad; y a través de éstos, medir y evaluar el rendimiento competitivo en función del desempeño de la organización y de la administración. La metodología de Caralli define cinco actividades básicas las cuales se resumen en la Figura 2.

Figura 2. Actividades de la metodología de FCE



Fuente: Caralli et ál. (2004). Elaboración propia.

Asimismo, plantea que se deben tener en cuenta las fuentes de origen de los FCE, los cuales son:

- **Industria.** Indica en cual industria la organización compite o en cual segmento de la industria.
- **Estratégico.** Posición competitiva o competidores. Tener en cuenta las barreras de entrada o las condiciones de competencia.
- **Ambiental.** Refiere al aspecto ambiental, clima de negocio general o ambiente organizacional. Factores ambientales pueden afectar a la organización.
- **Temporalidad.** Periodos de auge o de decisiones que se deben tomar en un tiempo específico.
- **Gestión o administración.** Problemas, barreras o desafíos en la organización, o mala gestión pueden afectar a la organización.

Esta metodología describe dimensiones del FCE, de acuerdo a lo siguiente:

- **Interno.** Factores que se encuentran dentro del ámbito de control de la administración.
- **Externo.** Factores que están fuera del control de la administración.
- **Monitoreo.** Se realiza un examen continuo de la situación existente.

- Adaptación. Consiste en que la organización se enfoca en mejorar y crecer su posición competitiva.

El desarrollo de los FCE en el presente estudio, considera las 4 dimensiones descritas; no obstante, no se limita a las fuentes de origen de los FCE, sino que el análisis se expande a cualquier tipo de fuente de un FCE.

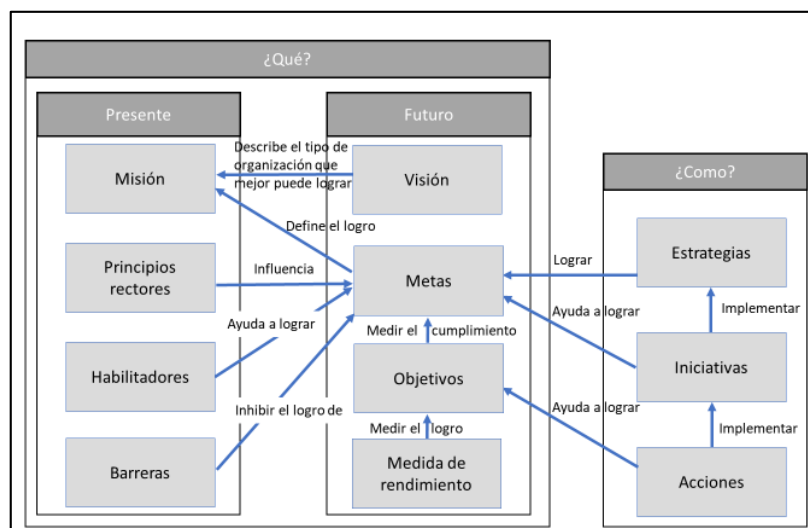
4.4 Factores críticos en la administración pública

Las entidades públicas actúan en base a las funciones que se les está permitido, por norma expresa o descrito en sus competencias; mientras que las entidades privadas realizan sus funciones, precavido de aquellas actividades que se les es impedida por norma legal. En este escenario, es necesario considerar el marco normativo, en la formulación e identificación de FCE en la administración pública.

Los FCE puede ser conjugado con un enfoque de planeamiento estratégico y escenarios futuros, es decir, identificar los FCE para la consecución de un objetivo futuro (implementar el modelo de integridad); y para ello, determinar las acciones que se deben realizar para la consecución de dicho objetivo, teniendo en cuenta los FCE (Parker, 2010).

El planeamiento estratégico es el proceso de definir las acciones de una organización para alcanzar la misión o para el logro de los objetivos; cuyo fin de dicho proceso, en general, resulta en un plan estratégico, el cual es elaborado en un alto nivel gerencial y articula los elementos que afectan a la organización. En la Figura 3, se muestra el modelo planteado por Parker (2010).

Figura 3. Elementos del planeamiento estratégico



Fuente: Parker (2010). Elaboración propia

Los elementos de este planeamiento son entendidos como:

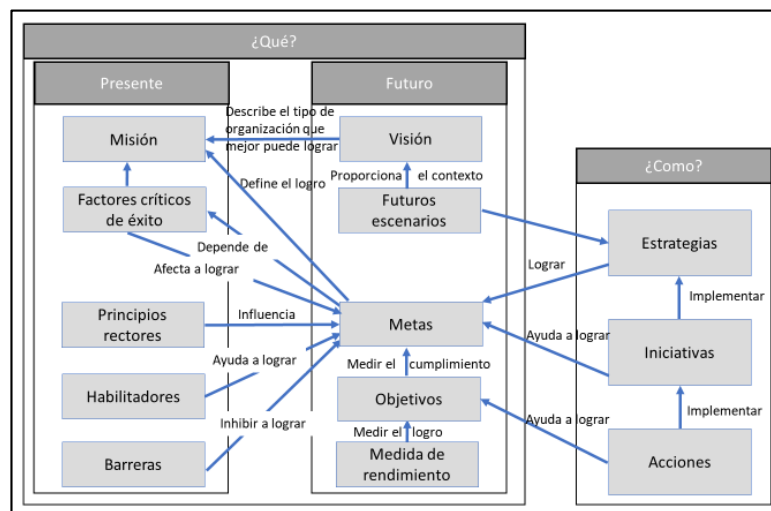
- El qué (what). Describe que hace la organización y que aspira lograr, sus objetivos e indicadores de rendimiento.
- El presente (present). Describe la situación actual de la organización, la misión, guías, principios, fortalezas, debilidades, barreras, entre otros.
- El futuro (future). Se describe el futuro deseado, a través de la visión y los objetivos.
- El cómo (how). Se define la ruta a seguir para el logro de los objetivos.

En dicho contexto, el método de los escenarios futuros consiste en definir, a partir de la observación dado la imposibilidad de conocer el futuro preciso, una buena estrategia o tomar una adecuada decisión, a través del cual se puedan obtener buenos resultados, en diferentes escenarios determinados. Este método emplea algunos pasos como los siguientes:

- Identificar un tema focal o decisión importante que enfrenta la organización.
- Identificar las fuerzas motrices en el macro ambiente que influye en los FCE.
- Identificar las incertidumbres críticas relevantes para el tema de enfoque
- Seleccionar escenarios lógicos.
- Desarrollar los escenarios.
- Identificar implicaciones y la estrategia robusta.
- Identificar indicadores.

Ahora, integrando los FCE y escenarios de futuro con los elementos del planeamiento estratégico, se puede obtener el esquema de la Figura 4.

Figura 4. FCE y escenarios futuros con planeamiento estratégico



Fuente: Parker (2010). Elaboración propia

Para el caso de una entidad estatal, observamos que la administración pública se desarrolla en base a sistemas administrativos y funcionales. Uno de estos sistemas administrativos es el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, cuyo rector es el CEPLAN que, junto con las entidades pertenecientes al ámbito de aplicación de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, deben desarrollar los planes para gestionar la integridad institucional en cada entidad e implementar su modelo de integridad.

Esta teoría sugiere que la elaboración de los planes de gestión, involucren la gestión por factores críticos de éxito en conjunto con inclusión de escenarios, lo que pueden definirse en el análisis con el enfoque prospectivo.

Esta tesis, realiza el análisis considerando criterios de planeamiento para la gestión del sistema de integridad pública, así como posibles escenarios de acción; en dicho contexto, se identifican los factores críticos de éxito, stakeholders y se realizan las propuestas de mejora.

4.5 Benchmarking

El benchmarking es entendido como la comparación de "comparadores" o benchmarks en relación con servicios, productos e incluso de procesos de trabajo de instituciones que desarrollen las mejores prácticas sobre un tema o área de interés.

Este proceso fue introducido por la empresa Xerox Corporation, a fines de la década de los setenta, con el objeto de enfrentar la competencia en el mercado en fotocopiadoras, con lo cual Xerox pudo examinar sus costos de producción unitarios de máquinas de fotocopiar comparados con los de su competencia. Esta primera etapa del benchmarking se conoció como las "comparaciones de calidad y características del producto".

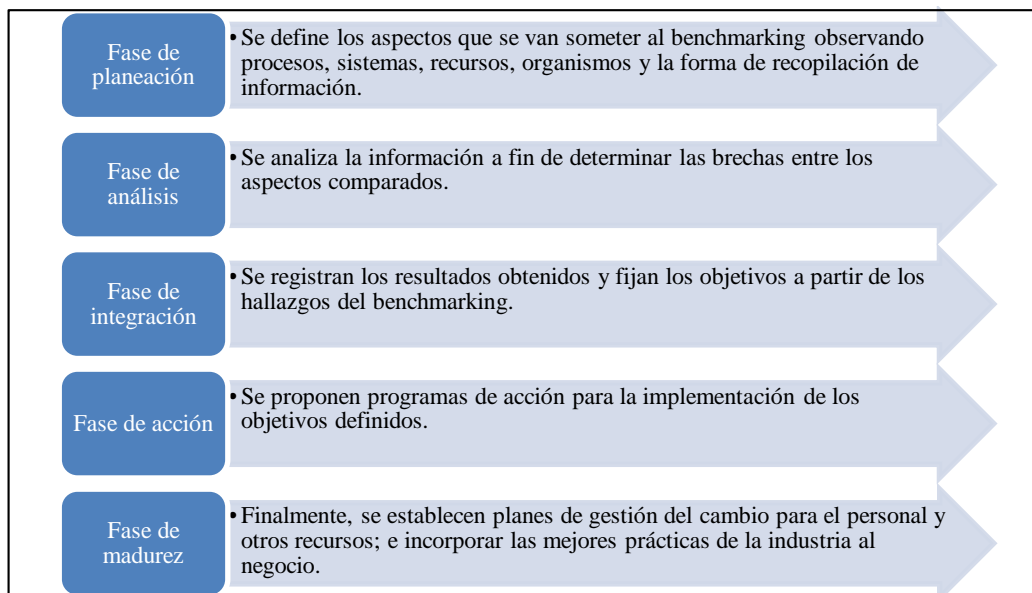
Posteriormente, se empezó a brindar una mayor importancia al examen de los procesos y productos de la competencia, y a considerar otras actividades diferentes de la producción para su sometimiento a un estudio de benchmarking, como la distribución, las ventas y el servicio posventa. De esta manera, el benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, y posteriormente se comprendió que no se trataba solo de observar a la competencia, sino de observar las mejores prácticas.

Según Camp (1993), el benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. Otra definición es la de Karlöf y Östblom (1994), quienes describen al benchmarking como, un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

En suma, el proceso de benchmarking se trata de un proceso de comparación continuo; por lo tanto, comparar una actividad, servicio o proceso de una organización líder del sector o comparación entre varios actores en un sistema de gestión, permitirá visualizar las mejores prácticas, las que formarán parte de una estrategia que conlleve al éxito de la gestión o mejora de la competitividad y al liderazgo.

La metodología aplicada por Camp (1993) para la implementación del benchmarking se resume en la Figura 5:

Figura 5. Fases de la metodología del Benchmarking



Fuente: Camp (1993). Elaboración propia.

Asimismo, esta metodología es realizado en diferentes categorías, tales como:

- Interno, se realizan comparaciones internas en relación con las funciones o unidades de operatividad.
- Competitivo, se realiza comparaciones a nivel de instituciones afines o competidoras, relevando las ventajas y desventajas comparativas de las organizaciones.
- Funcional, se realiza comparaciones a nivel de instituciones considerando a las instituciones líderes, pioneros o que tienen las mejores prácticas sobre la materia en comparación.
- Genérico, se realiza comparaciones a nivel institucional considerando las entidades que tienen las mejores prácticas sobre la materia de comparación, sin importar si estas instituciones son del mismo sector o no que la institución que realiza el estudio.

La presente tesis desarrolla las dos primeras fases de la metodología del benchmarking y enfocado en la categoría funcional.

4.6 Stakeholders

Los stakeholder pueden entenderse, en una acepción más restringida, como aquellos grupos o individuos de los que la organización depende para su supervivencia. En un concepto más amplio, se incluye a aquellos que pueden afectar o que se ven afectados por el logro de los objetivos de la organización. En definiciones simples, se considera como stakeholders a los accionistas, los clientes, los empleados, el Gobierno y los proveedores con quienes existe una relación de dependencia mutua (Freeman, 1984).

Este modelo es empleado con frecuencia para identificar las maneras en las cuales diferentes actores de un proyecto u organización pueden influenciar en la entidad, el proyecto, o el sistema de gestión u otro; y a su vez, como éstos pueden influenciar en los actores; asimismo, los stakeholders pueden impactar en el cumplimiento del logro de los objetivos de una organización, lo cual resulta muy importante en la administración pública, en el entendido que, para la formulación de estrategias o planes de desarrollo, se debe tener en cuenta las expectativas, intereses y una gama de características de sus stakeholders, a efectos de lograr los objetivos trazados sin obstáculos.

Según Mitchell et al. (1997), el concepto de stakeholder corresponde a los grupos que, en diferente grado, afectan o se ven afectados por los objetivos de una organización. Este grado de afectación es medido por tres atributos: poder, legitimidad y urgencia.

Asimismo, el concepto de prominencia es entendido como el grado de prioridad que la organización otorga a los intereses de sus stakeholders, puede medirse a través de los resultados del grado de poder, legitimidad y urgencia. A continuación, se detalla en que consiste estos atributos y su forma de medición.

a) Atributo del poder y su medición

El poder se entiende como el uso de i) recursos coercitivos, basado en el uso de la fuerza, de la violencia o de la prohibición de algún tipo (fuerza legislativa, fuerza política, competencias), ii) recursos utilitarios, basado en la utilización de recursos materiales o financieros (medios materiales, recursos financieros, tecnológicos e intelectuales) y; iii) recursos simbólicos, basados

en la utilización de aspectos simbólicos (prestigio, credibilidad)⁵, para imponer la voluntad de un actor sobre una organización, en una relación social.

Este atributo también considera la vulnerabilidad de la organización (sistema de integridad pública), el cual puede ser representado a través de la asignación de un peso específico a cada recurso de poder, según el grado de sensibilidad que tiene la organización hacia dicho recurso o la importancia debida. El grado de poder de los actores puede ser clasificado según una escala de disponibilidad que evalúa los recursos de poder que poseen los actores. La Tabla 3 muestra la definición de los recursos.

Tabla 3. Definición de los recursos de poder

Recursos de poder	Definición
Fuerza legislativa	Capacidad para promover la aprobación de leyes o normas que impactan al sistema de integridad pública.
Fuerza política	Capacidad para ejercer presión política en temas de agenda público u otros aspectos que impactan al sistema de integridad.
Competencias	Capacidad funcional que se tiene en el sistema de integridad pública o competencias para modificar algún aspecto del sistema de integridad pública.
Medios materiales	Capacidad para contar con medios materiales para impactar sobre el sistema de integridad pública.
Recursos Financieros	Capacidad para contar con medios financieros para impactar sobre el sistema de integridad.
Tecnológicos e intelectuales	Capacidad para contar con medios tecnológicos para impactar sobre el sistema de integridad pública.
Prestigio	Cuenta con prestigio para imponer temas de agenda pública, agenda social u otros aspectos que impactan sobre el sistema de integridad pública.
Credibilidad	Cuenta con credibilidad para generar confianza en acciones que impactan sobre el sistema de integridad pública.

Fuente: Mitchell et al. (1997). Elaboración propia.

Para su medición, se evalúa el grado de poder en función de la sensibilidad de la organización frente al stakeholder y la disponibilidad de recursos de poder (coercitivo, utilitario y simbólico) de cada actor identificado.

- Para el grado de sensibilidad, se asigna valores de 0 a 3 a los diversos recursos: 0 en caso no haya ninguna sensibilidad de la organización respecto del recurso (insensible) y 3 para una sensibilidad extrema (recurso crítico).
- Para el grado de disponibilidad, se asigna valores de 0 a 3, el cual refleja la disponibilidad que tienen los actores en relación con los recursos, con 0 cuando el actor no posee el recurso analizado y 3 cuando tiene la máxima influencia posible en dicho recurso.

El grado de poder se obtiene al multiplicar el grado de sensibilidad del recurso por el grado de disponibilidad que el actor tiene sobre el recurso. Finalmente, el cálculo del grado de poder total

⁵ Para este análisis, se considerado tipologías acordes con la investigación, para los medios coercitivos, medios utilitarios y medios simbólicos.

de los actores se realiza mediante la sumatoria de los grados de poder parciales de los actores para los diversos recursos.

b) Atributo de la legitimidad y su medición

La legitimidad se entiende como la percepción o la presunción de que las acciones de un actor social (persona, organización, marca, símbolo, etc.) son deseables en algún tema específico para la organización. Puede medirse según la atribución del grado de deseabilidad de las acciones del actor, tanto para la organización (legitimidad microsocia) como para la sociedad como un todo (legitimidad macrosocia). Un actor tendrá legitimidad cuando puede exigir un determinado comportamiento a la organización.

Se evalúa el grado de legitimidad en función de qué tan deseables y apropiadas son las acciones de cada actor identificado, considerando dos perspectivas: entidad (organización, proyectos, sistemas, para nuestro caso, el sistema de integridad pública) y sociedad.

- **Entidad (sistema de integridad pública).** Se asignan valores de 1 a 3, para el grado de deseabilidad de las acciones de los actores hacia la entidad⁶ (legitimidad microsocia): la puntuación 1 corresponde a las acciones del actor percibidas como indeseables y 3 cuando son altamente deseables y legítimas para el conjunto de la entidad.
- **Sociedad.** Se asignaron valores de 1 a 3, para el grado de deseabilidad de las acciones de los actores para la sociedad (legitimidad macrosocia): la puntuación 1 corresponde a las acciones que son percibidas como indeseables y 3 cuando son percibidas como altamente deseables y legítimas para la sociedad.

Finalmente, el grado de deseabilidad total de los actores se obtiene mediante la multiplicación de los niveles de deseabilidad atribuidos al actor frente a la entidad y frente a la sociedad.

c) Atributo de la urgencia y su medición

La urgencia se entiende como la necesidad de atención inmediata. Toma en cuenta la sensibilidad temporal, definida como la aceptación o no del atraso, y la criticidad relacionada con la posibilidad de que las acciones del actor puedan generar un daño en la sociedad, el sentimiento, la expectativa y aumentar una exposición. Este factor da una mayor dinámica a la metodología, dado que considera el contexto de tiempo y momento específico de la situación.

⁶ En este punto, para nuestro caso de estudio, se considera entidad al sistema de gestión de integridad pública, modelo de integridad, así como al órgano rector de la política de integridad, si el análisis lo requiere.

Se evalúa el grado de urgencia teniendo en cuenta criterios de sensibilidad temporal y el grado de criticidad.

- Con relación a la sensibilidad temporal, para determinar el grado de urgencia de los actores se asignan valores de 1 a 3. Se asigna el valor 1 cuando se indica una baja sensibilidad (aceptación total de la demora) y 3, alta sensibilidad (rechazo total del atraso).
- Para la criticidad, se asignan valores que van desde el 1 hasta el 3. Se asigna el valor 1 para factores no críticos, los cuales no implican pérdidas, y 3 para factores altamente críticos, que sí las implican.

El grado de urgencia total de los actores se calcula multiplicando los niveles de sensibilidad temporal y criticidad percibidos. De acuerdo con los criterios definidos, un actor poseerá un mayor atributo de urgencia cuanto más críticas y más sensibles en el aspecto temporal sean sus demandas.

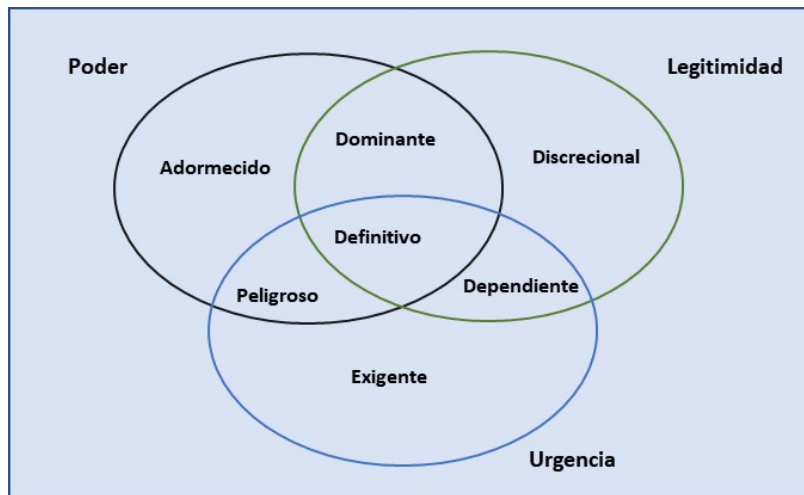
d) Prominencia de los stakeholders

Finalmente, la identificación de los stakeholders se realiza a través del cálculo del índice de prominencia en función de los grados de poder, legitimidad y urgencia.

Los valores normalizados para cada actor y su atributo correspondiente, se calculan dividiendo el valor del atributo entre la media de los valores de este. Esta normalización genera un resultado que, de ser mayor a la unidad, indica que el grado de poder de ese actor está por encima de la media, mientras que cuando los valores son menores a la unidad, su grado de poder está por debajo de la media. La normalización permite realizar una comparación entre la importancia relativa de los diversos atributos, al estar expresados en una misma unidad.

El valor de la prominencia se calcula multiplicando los valores normalizados de los atributos de poder, urgencia y legitimidad. Las diferentes combinaciones de los tres atributos: poder, legitimidad y urgencia, llevan a identificar siete tipos de stakeholders, que se pueden agrupar en categorías, las cuales se describe en la Figura 6.

Figura 6. Modelo de poder, legitimidad y urgencia



Fuente: Mitchell et al. (1997). Elaboración propia.

Los stakeholders que solo tienen un atributo, tienen una baja prominencia y son considerados como latentes. Por el contrario, aquellos que tienen 2 atributos, son considerados como expectantes; y aquellos que tienen los 3 atributos tienen gran prominencia y deben ser considerados como definitivos. Estas categorías son:

- Adormecidos, cuando solo tienen poder.
- Exigentes, cuando solo tienen urgencia.
- Discrecionales, cuando solo tienen legitimidad.
- Peligrosos, cuando tienen poder y urgencia, utilizan canales formales para generar un cambio, pero pueden volverse violentos o coercitivos en sus propuestas.
- Dominantes, cuando tienen autoridad, es decir, poder y legitimidad.
- Dependientes, cuando tienen legitimidad y urgencia. Dependen de la organización y saben ser receptores de los esfuerzos de responsabilidad social.
- Definitivos, son los stakeholders con la mayor prominencia y prioridad.

CAPÍTULO V. Descripción, Análisis y Propuesta (D.A.P.)

El estudio presenta los siguientes hallazgos.

1. Estado de la implementación del modelo de la integridad en los Ministerios

El Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 presenta una matriz de acciones, indicadores y responsables. Asimismo, dicha norma menciona que, para facilitar la implementación de una estructura de prevención de la corrupción, se planteó un modelo de integridad, compuesto de 9 componentes y 36 subcomponentes (de los cuales 34 son aplicados a ministerios).

En dicho contexto, este estudio realiza el análisis sobre la efectividad de implementación del modelo de integridad en los ministerios del Poder Ejecutivo.

1.1 De la política al plan nacional de integridad

La Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, aprobado por el Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, tiene como objetivo general el contar con instituciones transparentes e íntegras que practican y promueven la probidad en el ámbito público, sector empresarial y la sociedad civil; y garantizar la prevención y sanción efectiva de la corrupción a nivel nacional, regional y local, con la participación activa de la ciudadanía. Esta política define ejes estratégicos y objetivos específicos, siendo los ejes 1 y 2 los vinculados con la capacidad preventiva de la corrupción.

El Decreto Supremo N° 044-2018-PCM aprobó el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, y como parte de este plan, se estableció 69 acciones, entre específicas y transversales, así como los responsables de su implementación. La distribución de estas acciones por eje estratégico y objetivo específico se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Distribución de acciones por eje estratégico y objetivos específicos

EJE	Objetivo Específico	Definición del Objetivo Específico	Acciones	
EJE 1 Capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción	OE 1.1	Garantizar la transparencia y el acceso a la información pública en las entidades del Estado	8	Acciones
	OE 1.2	Consolidar una gestión de información integrada para la prevención de la corrupción en la Administración Pública	8	Acciones
	OE 1.3	Impulsar y consolidar la reforma del Sistema Electoral en el Perú y de las Organizaciones Políticas	6	Acciones
	OE 1.4	Promover e instalar una cultura de integridad y de ética pública en los/las servidores/as civiles y en la ciudadanía	3	Acciones
	OE 1.5	Instalar y consolidar la Gestión de Conflicto de Intereses y la Gestión de Intereses en la Administración Pública	4	Acciones

EJE	Objetivo Específico	Definición del Objetivo Específico	Acciones	
EJE 2 Identificación y gestión de riesgos	OE 2.1	Fortalecer el mecanismo para la gestión de denuncias por presuntos actos de corrupción.	3	Acciones
	OE 2.2	Impulsar una carrera pública meritocrática	5	Acciones
	OE 2.3	Garantizar la integridad en las contrataciones de obras, bienes y servicios	10	Acciones
	OE 2.4	Fortalecer la Gestión de Riesgos al interior de cada entidad pública	3	Acciones
EJE 3 Capacidad sancionadora del Estado frente a los actos de corrupción	OE 3.1	Reforzar el Sistema de Justicia Penal	11	Acciones
	OE 3.2	Reforzar el Sistema Disciplinario	2	Acciones
	OE 3.3	Reforzar el Sistema Nacional de Control	2	Acciones
	OE 3.4	Fortalecer los mecanismos para recuperación de activos y pérdida de dominio ante delitos agravados contra la administración pública	4	Acciones
Total de acciones			69	Acciones

Fuente: D.S No 097-2018-PCM. Elaboración propia.

De estas 69 acciones, entre específicas y transversales, se pueden identificar la participación de los ministerios en las acciones específicas. La Tabla 5 muestra las acciones específicas por ministerio.

Tabla 5. Acciones del plan de integridad por entidad responsable

Nro	Ministerio	Cantidad	Identificación del Nro. de la acción
1	PCM	11	3, 5, 7, 8, 9, 13, 46, 48, 50, 51, 56
2	MRE	0	
3	MINDEF	0	
4	MEF	1	44
5	MININTER	1	8
6	MINJUS	13	1, 2, 3, 10, 14, 26, 28, 30, 32, 55, 60, 61, 67
7	MINEDU	3	8, 23, 24
8	MINSA	1	8
9	MIDAGRI	1	45
10	MTPE	0	
11	MINCETUR	0	
12	MINEM	2	8, 45
13	PRODUCE	1	53
14	MTC	2	8, 45
15	MVCS	1	45
16	MIMP	0	
17	MINAM	1	8
18	MINCUL	0	
19	MIDIS	1	34

Fuente: D.S No 097-2018-PCM. Elaboración propia.

El total de las 69 acciones de la matriz de integridad, con los responsables de la asistencia técnica, supervisión, así como las entidades que deben implementarlo, se encuentran en el Anexo 3.

1.2 Del plan nacional de integridad al modelo de integridad

Como estrategia para implementar una estructura de prevención de la corrupción en las entidades de la administración pública, el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 plantea el modelo de integridad, con la finalidad de mejorar la organización de la administración pública para promover la integridad y lucha contra la corrupción. Este modelo consta de 9 componentes y 36 subcomponentes, de los cuales 34 son aplicados a ministerios del Poder Ejecutivo. La Tabla 6 muestra los subcomponentes del modelo de integridad.

Tabla 6. Componentes y subcomponentes del modelo de integridad

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
1. Compromiso de la Alta Dirección	1.1. Acta de compromiso de conducción de control interno.
	1.3. Creación de una oficina de integridad y establecimiento de un modelo de integridad
	1.4. Visibilización de la integridad como objetivo institucional de la entidad
2. Gestión de Riesgos	2.1. Identificación, evaluación y mitigación de procesos o actividades que generen riesgos frente a la corrupción y otras prácticas cuestionables.
	2.2. Mapa de riesgos y controles
3. Políticas de Integridad	3.1. Código de Ética
	3.2. Política de Conflicto de Intereses
	3.3. Política de regalos, cortesías, atenciones y otros.
	3.4. Política de Diligencia Debida según cada stakeholder
	3.5. Política de incentivos y reconocimiento al personal
	3.6. Política de contratación de personal
4. Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas	3.7. Plan de Integridad y Lucha Contra la Corrupción institucional.
	4.1. Transparencia activa
	4.2. Transparencia pasiva
5. Controles interno, externo y auditoría	4.3. Clasificación de información.
	5.1. Implementación del Sistema de Control Interno
	5.2. Control Gubernamental - OCI
6. Comunicación y capacitación	5.3. Control externo a cargo de las SOAs
	6.1. Inducción en integridad a personal entrante
	6.2. Capacitación permanente en políticas de integridad
	6.3. Comunicación de política de integridad a stakeholders
	6.4. Evaluación del clima laboral
7. Canal de denuncias	6.5. Evaluación del nivel de satisfacción de stakeholders
	7.1. Implementación de canal de denuncias.
	7.2. Denuncias anónimas
	7.3. Mecanismos de protección al denunciante
	7.4. Mecanismos de detección de irregularidades
	7.5. Mecanismos de investigación
	7.6. Marco normativo interno de infracciones y medidas disciplinarias
7.7. Órganos Disciplinarios	
8. Supervisión y Monitoreo del modelo de integridad	8.1. Evaluación de efectividad de los componentes del modelo de integridad

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
	8.2. Evaluación de la operatividad del área encargada de la aplicación del modelo de integridad (Oficina de Integridad Institucional)
9. Encargado del Modelo de Integridad	9.1. Creación e implementación de la Oficina de Integridad Institucional - modelo de integridad
	9.2. Función de acompañamiento

NOTA: El Subcomponente 1.2 y 5.4 no son aplicados a los ministerios del Poder Ejecutivo

Fuente: D.S No 097-2018-PCM. Elaboración propia.

De la revisión del modelo de integridad, descrito en la Tabla 6, se puede evidenciar que dicho modelo de integridad tendría subcomponentes que se estarían repitiendo o que fueran complementarios. Es el caso del subcomponente 1.3 creación de una oficina de integridad y establecimiento de un modelo de integridad y los subcomponentes 9.1 creación e implementación de la Oficina de Integridad Institucional y 9.2 función de acompañamiento.

Asimismo, los subcomponentes descritos en el modelo de integridad, describe una estructura fija para el desarrollo de un sistema de integridad o una cultura de prevención, tales como compromisos de la Alta Dirección, políticas, directivas, entre otras. No obstante, dicho modelo también presenta elementos dinámicos como lo es el componente 2 gestión de riesgos, la supervisión y monitoreo del modelo de integridad. Una mejora en la implementación del modelo de integridad debiera incidir en los elementos dinámicos de dicho modelo.

1.3 Función de integridad en los ministerios

Los ministerios del Poder Ejecutivo han venido implementando la función de integridad en sus respectivas entidades, ello a través de las diferentes formas de implementar la función de integridad, descritos en el numeral 6.5 de la Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 001-2019-PCM/SIP, tales como la creación de una oficina de integridad institucional, conformación de una unidad funcional al interior de la máxima autoridad administrativa, entre otras. la Tabla 7 muestra las áreas responsables de implementar la función de integridad, y por ende el modelo de integridad, por cada ministerio.

Tabla 7. Responsables de la función de integridad en ministerios

Nro	Ministerio	Órgano responsable
1	PCM	Secretaría de Integridad Pública
2	MRE	Equipo de Trabajo de Integridad Institucional
3	MINDEF	Unidad Funcional de Integridad Institucional
4	MEF	Oficina de Integridad Institucional
5	MININTER	Oficina General de Integridad Institucional
6	MINJUS	Oficina de Integridad y Lucha contra la Corrupción
7	MINEDU	Oficina General de Transparencia, ética pública y anticorrupción
8	MINSA	Oficina de Transparencia y Anticorrupción

Nro	Ministerio	Órgano responsable
9	MIDAGRI	Oficina de Integridad y Lucha Contra la Corrupción
10	MTPE	Grupo de Trabajo de Integridad y Lucha contra la Corrupción
11	MINCETUR	Coordinadora de Integridad
12	MINEM	Oficina de Integridad Institucional
13	PRODUCE	Oficina de Prevención y Lucha contra la Corrupción
14	MTC	Oficina de Integridad y Lucha contra la Corrupción
15	MVCS	Oficina de Integridad y Lucha contra la Corrupción
16	MIMP	Unidad Funcional de Integridad Institucional
17	MINAM	Unidad Funcional de Integridad Institucional
18	MINCUL	Unidad Funcional de Integridad Institucional
19	MIDIS	Oficina de Integridad Institucional

Fuente: Revisión web, encuestas. Elaboración propia.

1.4 Índice de capacidad preventiva frente a la corrupción

El ICP es la herramienta elaborada por la SIP-PCM diseñada para medir la adecuación de la entidad al estándar de integridad, a través del desarrollo de los componentes y subcomponentes del modelo de integridad; con lo cual busca evidenciar las brechas y oportunidades de mejora en la implementación del citado modelo de integridad.

Para la elaboración del citado ICP, la SIP-PCM ha diseñado un formulario de autoevaluación, a través de un aplicativo de recojo de información, cuya dirección electrónica es <https://facilita.gob.pe/t/174>, y donde las entidades públicas pueden remitir la información concerniente a la implementación del modelo de integridad. Cabe indicar que este formulario, cuyo texto completo se encuentra en el Anexo 4, consta de 50 preguntas, distribuido de la siguiente manera, tal como se aprecia en la Figura 7.

Figura 7. Nro de preguntas por componente del formulario del ICP



Fuente: SIP-PCM (2021). Elaboración propia.

El modelo de integridad, descrito en capítulo IV del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, describe una lista de acciones sugeridas para cada subcomponente, con lo cual, un ministerio podría implementar 1, o quizás 2 o todas las acciones sugeridas en cada subcomponente del modelo de integridad, de tal forma, tendríamos múltiples niveles de implementación o diferentes estándares, de acuerdo a la cantidad de acciones sugeridos a implementarse. La lista de subcomponentes y las acciones sugeridas se muestran en el Anexo 5.

De acuerdo a la ficha del ICP⁷, se menciona que dicho indicador mide un estándar de integridad, definido por la SIP-PCM⁸, donde se ha priorizado las acciones que por su relevancia y/o nivel de desarrollo, deberían ser implementadas por las entidades para optimizar su capacidad de prevención. La Tabla 8 muestra los aspectos evaluados en el ICP.

Tabla 8. Aspectos evaluados en el ICP

Componente	Aspecto evaluado
1. Compromiso de la Alta Dirección	Determinación de la autoridad encargada de ejercer la función de integridad
	Incorporación del enfoque de integridad en los documentos de planeamiento (PEI - POI)
	Elaboración de un Programa de Integridad (plan de trabajo) para la implementación del modelo de integridad
2. Gestión de Riesgos	Identificación y análisis de riesgos de corrupción y/o riesgos que afecten la integridad
	Establecimiento de mecanismos para gestionar los riesgos identificados
	Implementación de acciones para gestionar los riesgos que afecten la integridad
3. Políticas de Integridad	Códigos de Conducta
	Declaraciones juradas de intereses
	Acciones de prevención y mitigación de conflictos de intereses
	Procedimientos de diligencia debida
	Procedimiento de reconocimiento al personal
	Mecanismos de integridad en el proceso de contratación de personal
	Acciones de integridad institucional
4. Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas	Cumplimiento PTE (según la ANTAIP)
	Cumplimiento PTE (evaluación propia)
	Difusión de información DJI
	Implementación del Registros (visitas en línea y agendas oficiales)
	Implementación de un sistema en línea de atención de solicitudes de acceso a la información
	Porcentaje de atención de solicitudes de acceso a la información
5. Controles interno, externo y auditoría	Cumplimiento en la implementación del Sistema de Control Interno
	Implementación de recomendaciones del OCI
6. Comunicación y capacitación	Incorporación de contenidos de ética en el proceso de inducción
	Inclusión en el Plan de desarrollo de Personas la temática de integridad
	Desarrollo de jornadas adicionales de capacitación en integridad

⁷ Ubicado en http://reporteintegridad.servicios.gob.pe/doc/Indice_de_Capacidad_Preventiva.pdf

⁸ El estándar de integridad evaluado está en <http://reporteintegridad.servicios.gob.pe/doc/detalle-por-componente.pdf>

Componente	Aspecto evaluado
	Difusión y promoción de integridad (actores internos)
	Difusión y promoción de integridad (actores externos)
	Desarrollo de evaluaciones de clima laboral
7. Canal de denuncias	Implementación de la Plataforma de denuncias del ciudadano
	Aprobación de directiva de atención de denuncias por actos de corrupción y otorgamiento de medidas de protección al denunciante
8. Supervisión y Monitoreo del modelo de integridad	Implementación de mecanismo para monitorear el modelo de integridad
	Elaboración de reporte de monitoreo del modelo de integridad
	Elaboración de reporte de capacidad operativa de la oficina de integridad
9. Encargado del Modelo de Integridad	Desarrollo de reuniones de coordinaciones para monitorear la implementación del modelo
	Implementación de la función de seguimiento y monitoreo del modelo de integridad
	Comunicación de la función de orientación y asistencia técnica de la oficina de integridad

Fuente: Ficha del ICP, SIP-PCM (2021). Elaboración propia.

Como se aprecia de la Tabla 8, el ICP es construido en base a algunos aspectos y no al total de las acciones sugeridas en el modelo de integridad, con lo cual este estándar de integridad, previamente definido se constituye en un sub modelo de integridad, al ser una parte del modelo de integridad que presenta el plan nacional de integridad.

Asimismo, tal como se aprecia en el Anexo 4, las preguntas empleadas por el formulario de autoevaluación de la SIP-PCM, no son preguntas de profundidad, y por el contrario son preguntas cerradas, los cuales no permiten medir un grado de avance sino un estado actual, de acuerdo al estándar previamente definido por la SIP-PCM.

El estándar de integridad y el ICP, definidos por la SIP-PCM, podrían ser vulnerables al riesgo de diseño, es decir, un error o alguna deficiencia en el diseño del estándar de integridad, mostrados en la Tabla 8, podría repercutir en la calidad del resultado del ICP, obteniendo valores sobrevaluados o subvaluados, causando la falsa percepción, por parte de los ministerios, de haber alcanzado un estándar adecuado, cuando quizás la realidad sea que dicho estándar sea de un nivel más bajo o incluso, de un nivel mucho mayor al indicado como estándar de integridad.

La Tabla 9 muestra el ranking del ICP evaluado para los ministerios del Poder Ejecutivo.

Tabla 9. Ranking de ministerios según el ICP

Nro	Ministerio	Acrónimo	ICP - 15/06/21	ICP - 09/07/21
1	Presidencia del Consejo de Ministros	PCM	95%	-
2	Ministerio de Relaciones Exteriores	MRE	81%	-
3	Ministerio de Defensa	MINDEF	93%	-
4	Ministerio de Economía y Finanzas	MEF	100%	-
5	Ministerio del Interior	MININTER	84%	-
6	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	MINJUS	72%	94%
7	Ministerio de Educación	MINEDU	86%	96%

Nro	Ministerio	Acónimo	ICP - 15/06/21	ICP - 09/07/21
8	Ministerio de Salud	MINSA	69%	86%
9	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego	MIDAGRI	74%	-
10	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	MTPE	75%	-
11	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	MINCETUR	61%	64%
12	Ministerio de Energía y Minas	MINEM	90%	-
13	Ministerio de la Producción	PRODUCE	89%	-
14	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	MTC	94%	-
15	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	MVCS	94%	95%
16	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	MIMP	70%	80%
17	Ministerio del Ambiente	MINAM	94%	-
18	Ministerio de Cultura	MINCUL	51%	-
19	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	MIDIS	89%	-
ICP del Poder Ejecutivo			67%	

Fuente: SIP-PCM (2021), <https://reporteintegridad.servicios.gob.pe/>. Elaboración propia.

En la Tabla 9 se aprecia el resultado de los ICP, evaluados para 15.06.21 y para el 09.07.21. Según el ICP para la primera medición, se tiene que de los 19 ministerios, 12 se encuentran en el quintil superior, De dichos 12 ministerios, el MEF obtuvo el puntaje de 100%, lo que podría deducirse que dicho ministerio ya ha logrado con implementar la totalidad del modelo de integridad en su organización; no obstante, la lectura correcta debe ser que dicha entidad ha implementado el estándar de integridad definido por la SIP-PCM, lo cual, como se dijo en párrafos anteriores, dicho estándar de integridad podría ser vulnerable al riesgo de diseño,

De la misma forma, se pueda comentar que la PCM, MINDEF, MINEM, MTC, MVCS y MINAN obtuvieron puntajes mayores o iguales al 90%, lo cual, indicaría que dichas entidades se encuentran próximos a alcanzar el estándar de integridad planteado por la SIP-PCM. En el caso del MINCUL, se aprecia que dicho ministerio ocupa el último lugar del ranking ICP, habiendo alcanzado un nivel de 51%.

Como se observa, en la segunda evaluación no todos los ministerios han cumplido con llevar el formulario de autoevaluación.

1.5 Grado de madurez del modelo de integridad

El modelo de madurez planteado, a diferencia del ICP el cual evalúa un estándar de integridad definido previamente por la SIP-PCM, establece una ruta estratégica de superación para cada subcomponente; con ello, esta herramienta permite identificar la brecha existente del estado actual (estado de evaluación) con el estado deseado; asimismo, permite mostrar en que parte de la ruta estratégica se encuentra cada ministerio, en el proceso de implementar el sistema de integridad pública.

Para la evaluación del modelo de integridad, se definió un concepto del estado actual o de situación del elemento (subcomponente) a ser evaluado de cada ministerio, en base a las respuestas de las encuestas remitidas por los ministerios, respuestas de los formularios de autoevaluación remitidos por los ministerios a la SIP-PCM para la elaboración del ICP, información obtenida en base al acceso de información pública y la información publicada en los portales web de los ministerios.

El concepto obtenido del elemento, es comparado con los conceptos de las categorías de madurez, descrito en el Anexo 2, y en base a ello, se asignó el puntaje que más se ajuste a dicho elemento.

El Anexo 6 muestra la evaluación del modelo de integridad de los 19 ministerios, en base a la madurez de los subcomponentes (elementos); asimismo, el Anexo 7 muestra los resultados de la evaluación de madurez, considerando los 3 métodos de calibración.

En la Tabla 10 se muestra el resumen del resultado de evaluación por los 3 métodos de calibración.

Tabla 10. Grado de madurez del modelo de integridad por ministerio

Nro	Ministerio	Método		
		Sumatoria simple	% por elementos	% por factores y elementos
1	PCM	2.735	2.848	2.828
2	MRE	2.412	2.509	2.488
3	MINDEF	2.647	2.698	2.701
4	MEF	3.176	3.323	3.294
5	MININTER	3.000	3.127	3.097
6	MINJUS	2.529	2.590	2.596
7	MINEDU	2.500	2.534	2.546
8	MINSA	2.353	2.438	2.452
9	MIDAGRI	2.382	2.412	2.414
10	MTPE	2.676	2.722	2.695
11	MINCETUR	2.471	2.428	2.445
12	MINEM	2.676	2.776	2.763
13	PRODUCE	2.676	2.726	2.718
14	MTC	2.676	2.781	2.768
15	MVCS	2.735	2.826	2.808
16	MIMP	2.382	2.388	2.387
17	MINAM	2.882	2.898	2.873
18	MINCUL	1.941	1.838	1.857
19	MIDIS	2.706	2.809	2.801
Grado de madurez del P.E.		2.608	2.667	2.659

Nota: Poder Ejecutivo (P.E.)

Fuente: Elaboración propia.

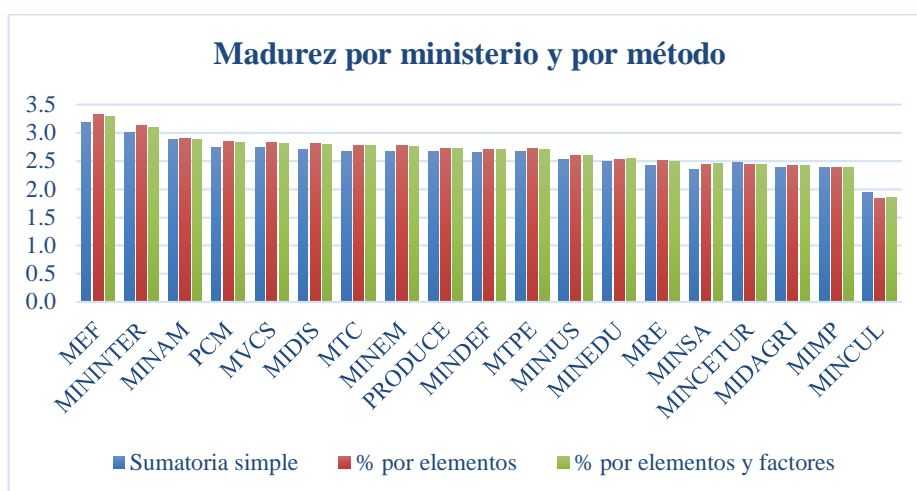
Como se observa, en la Tabla 10, el MEF y el MININTER muestran, en los 3 métodos de calibración del modelo de madurez, un resultado por encima del valor 3, el cual, de acuerdo con la tabla de medición, descrito en la Tabla 2, ambas entidades se encuentran cerca del estado “Alcanzado”, sobre la implementación del modelo de integridad. Esto quiere decir que la entidad ha implementado acciones o subcomponentes del modelo de integridad, en el ámbito operativo y de gestión, y cuenta con documentos de soporte tales como informes, reportes, etc.

Un caso particular es el Ministerio de Cultura, quien obtuvo un puntaje, en los 3 métodos, menor a 2 (categoría de “Iniciado”), lo cual indica que la entidad, en general, no ha realizado las acciones correspondientes para implementar los subcomponentes del modelo de integridad en su organización, lo cual podría deberse a diversos factores, tales como falta de idoneidad del oficial de integridad, falta de compromiso de la Alta Dirección para con la función de integridad, falta de personal asignado a la función de integridad, poco apoyo del personal de la entidad, ineficiencia en la estructura organizativa y normativa en la entidad, entre otros.

Lo 16 ministerios restantes se encuentran en un nivel de “En proceso”, con una puntuación de entre 2 y 3. Ello indica que la entidad ha iniciado algunas acciones para implementar los subcomponentes del modelo de integridad en su organización, pero que en su mayoría son iniciativas por mandato legal, norma sectorial, lo cual no implica el inicio de un sistema de gestión o de la implementación bajo una cultura de integridad o mecanismos autosostenido de prevención de la integridad.

En la Figura 8 se muestra la comparación de resultados, de forma descendente, de la evaluación del grado de madurez del modelo de integridad, por ministerio y por método de calibración empleado.

Figura 8. Comparación de grado de madurez por método



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Figura 7, en los ministerios que han obtenido un mayor puntaje, el método de sumatoria simple es menor que los métodos de porcentajes por elementos o de porcentajes por factores y elementos; mientras que, en el caso de los ministerios con una menor puntuación, caso de MINCUL, el método de sumatoria simple tiene un mayor valor que los otros dos métodos de porcentajes.

Cabe indicar que, para este autor es preferido emplear el método de porcentaje por factores y elementos, dado que permite un mejor manejo en la calibración del modelo de madurez, toda vez que permite ponderar con mayor porcentaje a factores (componentes) de mayor relevancia en el modelo de integridad o a sus elementos (subcomponentes). De la misma forma, permite asignar un menor peso a los subcomponentes o componentes del modelo de integridad, que se vuelven triviales, repetitivos o que ya fueron superados.

1.6 Grado de madurez vs índice de capacidad preventiva

Con los valores del ICP de cada ministerio, recogido del portal web de reportes de integridad, descritos en la Tabla 9, y los valores obtenidos, como productos de la aplicación del modelo de madurez a los subcomponentes del modelo de integridad, registrados en la Tabla 10; se presenta un análisis comparativo entre el modelo de madurez propuesto, por el método de porcentajes factores y elementos, y el ICP elaborado por la SIP-PCM.

La Tabla 11 muestra los valores del ICP evaluado el 15.06.21, información que se encuentra disponible en la web de reporte de integridad; y, los valores de la aplicación del modelo de madurez, por el método de porcentajes por factores y elementos, así como los datos normalizados.

Tabla 11. Madurez e ICP en valores normalizados

Nro	Ministerio	Valores Normalizados			
		% por factores y elementos	ICP - 15/06/21	% por factores y elementos	ICP - 15/06/21
1	PCM	2.828	95%	1.063	1.156
2	MRE	2.828	81%	0.936	0.986
3	MINDEF	2.488	93%	1.015	1.132
4	MEF	2.701	100%	1.238	1.217
5	MININTER	3.294	84%	1.164	1.022
6	MINJUS	3.097	72%	0.976	0.876
7	MINEDU	2.596	86%	0.957	1.047
8	MINSA	2.546	69%	0.922	0.840
9	MIDAGRI	2.452	74%	0.908	0.901
10	MTPE	2.414	75%	1.013	0.913
11	MINCETUR	2.695	61%	0.919	0.742
12	MINEM	2.445	90%	1.039	1.095
13	PRODUCE	2.763	89%	1.022	1.083

Nro	Ministerio	Valores Normalizados			
		% por factores y elementos	ICP - 15/06/21	% por factores y elementos	ICP - 15/06/21
14	MTC	2.718	94%	1.041	1.144
15	MVCS	2.768	94%	1.056	1.144
16	MIMP	2.808	70%	0.897	0.852
17	MINAM	2.387	94%	1.080	1.144
18	MINCUL	2.873	51%	0.698	0.621
19	MIDIS	1.857	89%	1.053	1.083
Grado de madurez / ICP del Poder Ejecutivo		2.659	65%		
Promedio de valores de los ministerios		2.659	82%		

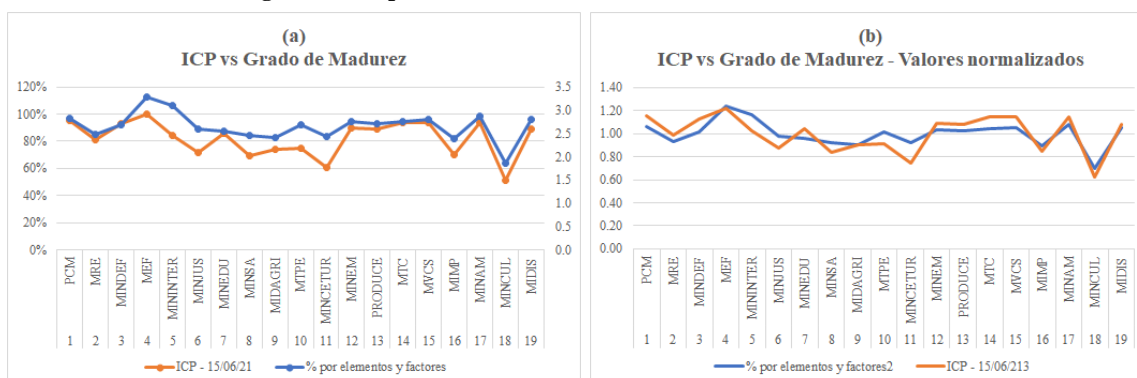
Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 11, el promedio obtenido en el método de porcentaje por factores y elementos es igual al grado de madurez obtenido para el Poder Ejecutivo; mientras que, para el caso del ICP del Poder Ejecutivo, éste es menor al promedio del ICP calculado.

Cabe indicar que esta diferencia entre el ICP del Poder Ejecutivo, mostrado en el portal de reportes de integridad, y el ICP promedio obtenido a partir de los ICP de los ministerios, puede deberse a que para el cálculo del ICP del Poder Ejecutivo, se haya considerado los ICP de los organismos públicos adscritos y empresas vinculadas. Para el caso de este análisis, se realizará la normalización de los valores del grado de madurez e ICP, en base a sus promedios.

La Figura 9 muestra la comparación gráfica de los valores del grado de madurez y el ICP del Poder Ejecutivo; así como de los valores normalizados.

Figura 9. Comparación de resultados del ICP vs modelo de madurez



Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 9a, se puede apreciar que los resultados de ambas metodologías, la ICP y grado de madurez, parecen presentar una tendencia similar en sus resultados. Esto puede deberse a que la evaluación del grado de madurez del modelo de integridad, estuvo limitado en el acceso de la información, por lo que para su desarrollo, se utilizó las respuestas del formulario de autoevaluación para la elaboración del ICP, remitidos por los ministerios hacia la SIP-PCM; así

como la información obtenida de los ministerios a través del acceso a la información pública, información publicada en los portales de transparencia estándar así como en los portales web.

No obstante, de ambas figuras, se puede percibir algunos saltos en los resultados, evidenciando una diferencia de resultados en la medición del ICP y el modelo de madurez, pudiendo existir sobreestimación y/o subestimación del grado de implementación del modelo de integridad, en el entendido que el ICP mide la implementación del estándar de integridad diseñada por la SIP-PCM, mientras que el modelo de madurez mide la implementación de las acciones sugeridas en el modelo de integridad.

2. Análisis de stakeholders del sistema de integridad pública

Tomando en cuenta la revisión del marco normativo del sistema de integridad pública en el Perú, así como la información recopilada de los ministerios del Poder Ejecutivo; se ha identificado, en la Tabla 8, una lista de 18 posibles stakeholders del sistema de integridad pública, los cuales tienen expectativas e intereses sobre el sistema, y que pueden verse afectados o afectar a la implementación del sistema de integridad pública.

Tabla 12. Lista de posibles stakeholders

Nro	Posibles Stakeholders
1	Comisión de Alto Nivel Anticorrupción
2	Presidente de la República del Perú
3	Presidente del Consejo de Ministros
4	Congresistas
5	Secretaria de Integridad Pública
6	Ministro/a
7	Secretario/a General del Ministerio
8	Oficial de Integridad
9	Director de Recursos Humanos
10	Directores o jefes de órganos de la entidad
11	Personal de la entidad
12	Contraloría General de la República.
13	Defensoría del Pueblo
14	Agrupaciones civiles (Proetica)
15	Partidos Políticos
16	Organizaciones internacionales
17	La prensa
18	Colegios profesionales

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis y medición del grado de poder, legitimidad y urgencia, se ha tenido como eje guía la finalidad de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, así los objetivos del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021.

2.1 Medición de poder

El atributo de poder es medido a través del uso de los recursos coercitivos, utilitarios y simbólicos. Los resultados de la medición del poder, se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13. Medición del grado de poder

N°	Actores	Grado de disponibilidad **	Recursos de Poder							Grado de poder	
			Medio Coercitivo			Medio Utilitario		Medio Simbólico			
			Fuerza legislativa	Fuerza política	Competencias	Medios materiales	Recursos financieros	Tecnológicos e intelectuales	Prestigio		Credibilidad
	Grado de sensibilidad *		3	2	3	1	2	2	2	2	
1	Comisión de Alto Nivel Anticorrupción	GD	1	1	3	1	1	1	2	2	27
2	Presidente de la República del Perú	GD	2	1	3	2	2	1	2	2	33
3	Presidente del Consejo de Ministros	GD	2	1	3	2	2	1	2	1	31
4	Congresistas	GD	3	3	1	1	1	1	1	1	27
5	Secretaria de Integridad Pública	GD	1	1	3	2	1	2	2	2	30
6	Ministro/a	GD	2	1	2	2	2	1	2	2	30
7	Secretario/a General del Ministerio	GD	0	0	2	1	1	1	2	2	19
8	Oficial de Integridad	GD	0	0	3	1	1	2	2	2	24
9	Director de Recursos Humanos	GD	0	0	1	2	0	1	1	1	11
10	Directores o jefes de órganos de la entidad	GD	0	0	1	2	0	1	1	1	11
11	Personal de la entidad	GD	0	0	1	0	0	1	1	1	9
12	Contraloría General de la República.	GD	2	0	2	1	2	2	2	2	29
13	Defensoría del Pueblo	GD	1	0	1	1	1	2	2	2	21
14	Agrupaciones civiles (Proetica)	GD	0	0	2	0	1	2	1	2	18
15	Partidos Políticos	GD	2	2	1	0	1	1	2	2	25
16	Organizaciones internacionales	GD	0	0	1	0	1	2	1	1	13
17	La prensa	GD	0	0	1	0	0	1	1	2	11
18	Colegios profesionales	GD	0	0	1	0	0	1	1	1	9

* Grado de sensibilidad hacia los recursos: 3 = Sensibilidad extrema (recurso crítico) y 0 = Insensible

** Grado de disponibilidad sobre los recursos: 3 = Posee recurso en magnitud máxima de influencia y 0 = No posee el recurso

Fuente: Entrevistas, encuesta, revisión bibliográfica, web. Elaboración propia.

El presidente de la República y el presidente de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) presenten un mayor grado de poder, seguido de los congresistas, el secretario de la SIP-PCM. Con un menor grado de poder se presenta la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN) y la CGR.

2.2 Medición de la legitimidad

El atributo de legitimidad es medido según la atribución del grado de deseabilidad de las acciones del actor tanto para la organización (sistema de integridad pública) como para la sociedad. Los resultados de la medición de la legitimidad, se presentan en la Tabla 14.

Tabla 14. Medición del grado de legitimidad

	Actores	Nivel de deseabilidad		Grado de legitimidad
		Para la SIP	Para la sociedad	
1	Comisión de Alto Nivel Anticorrupción	3	2	6
2	Presidente de la República del Perú	3	2	6
3	Presidente del Consejo de Ministros	3	2	6
4	Congresistas	2	2	4
5	Secretaria de Integridad Pública	3	1	3
6	Ministro/a	3	2	6
7	Secretario/a General del Ministerio	2	1	2
8	Oficial de Integridad	3	1	3
9	Director de Recursos Humanos	2	1	2
10	Directores o jefes de órganos de la entidad	2	1	2
11	Personal de la entidad	2	1	2
12	Contraloría General de la República.	3	2	6
13	Defensoría del Pueblo	3	2	6
14	Agrupaciones civiles (Proetica)	2	1	2
15	Partidos Políticos	2	1	2
16	Organizaciones internacionales	2	1	2
17	La prensa	2	1	2
18	Colegios profesionales	2	1	2

* Para el SIP: 3 = Acciones son altamente deseables y 1 = Acciones son indeseables

** Para la sociedad: 3 = Acciones son altamente deseables y 1 = Acciones son indeseables

SIP: Sistema de Integridad Pública

Fuente: Entrevistas, encuesta, revisión bibliográfica, web. Elaboración propia.

La CAN, así como el presidente de la República, el presidente de la PCM, los ministros y la CGR presentan un mayor grado de legitimidad para actuar sobre el sistema de integridad pública. Otros actores importantes son los congresistas, el secretario de la SIP-PCM y el oficial de integridad institucional.

2.3 Medición de la urgencia

El atributo de urgencia es medida a través de la sensibilidad temporal, entendida como la aceptación o no del retraso en la implementación del sistema de integridad pública; y la criticidad, entendida como la posibilidad de que la inoperancia en el sistema genere un daño en la sociedad o incremente la exposición de la sociedad. Los resultados de la medición de la urgencia, se presentan en la siguiente Tabla 15.

Tabla 15. Medición del grado de urgencia

N°	Actores	Criterios de urgencia		Grado de urgencia
		Sensibilidad temporal	Criticidad	
1	Comisión de Alto Nivel Anticorrupción	3	2	6
2	Presidente de la República del Perú	2	3	6
3	Presidente del Consejo de Ministros	2	3	6
4	Congresistas	1	2	2
5	Secretaria de Integridad Pública	3	2	6

N°	Actores	Criterios de urgencia		Grado de urgencia
		Sensibilidad temporal	Criticidad	
6	Ministro/a	2	1	2
7	Secretario/a General del Ministerio	2	2	4
8	Oficial de Integridad	3	2	6
9	Director de Recursos Humanos	1	1	1
10	Directores o jefes de órganos de la entidad	1	1	1
11	Personal de la entidad	1	1	1
12	Contraloría General de la República.	2	1	2
13	Defensoría del Pueblo	2	1	2
14	Agrupaciones civiles (Proetica)	1	1	1
15	Partidos Políticos	1	1	1
16	Organizaciones internacionales	1	1	1
17	La prensa	1	1	1
18	Colegios profesionales	1	1	1

* Sensibilidad temporal: 3 = No acepta el retraso y 1 = Si acepta la demora

** Criticidad: 3 = Implica pérdida y 1 = No implica pérdida

Fuente: Entrevistas, encuesta, revisión bibliográfica, web. Elaboración propia.

La CAN, así como el presidente de la República, el presidente de la PCM, el secretario de la SIP-PCM y el Oficial de Integridad Institucional presentan un mayor grado de urgencia en la implementación del modelo de integridad. Los ministros, la CGR y la Defensoría presentan un menor grado de urgencia.

2.4 Índice de prominencia

Con la medición del grado de poder, legitimidad y urgencia, se procede a calcular el índice de prominencia, el cual es calculado mediante la multiplicación de los valores normalizados⁹ de los atributos, por cada actor, para luego ser normalizado y con ello obtener el índice de prominencia. La Tabla 16 muestra el resultado del índice de prominencia para cada actor.

⁹ El valor normalizado se halla dividiendo el valor del atributo entre la media de los valores del atributo de todos los actores. Un resultado mayor a 1, indica que el grado de influencia de ese actor está por encima de la media, mientras que cuando los valores son menores a la unidad, su grado de influencia está por debajo de la media. La normalización permite realizar una comparación entre la importancia relativa de los diversos atributos, al estar expresados en una misma unidad.

Tabla 16. Índice de prominencia

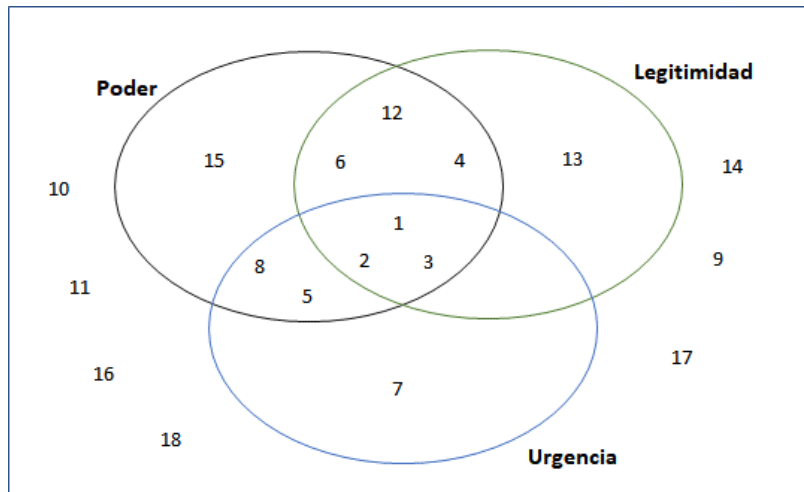
N°	Actores	Grado de poder		Grado de legitimidad		Criterios de urgencia		Total	Índice de Prominencia
		Total	Normal. (A)	Total	Normal. (B)	Total	Normal. (C)	A * B * C	
1	Comisión de Alto Nivel Anticorrupción	27	1.29	6	1.69	6	2.16	4.69	3.02
2	Presidente de la República del Perú	33	1.57	6	1.69	6	2.16	5.73	3.69
3	Presidente del Consejo de Ministros	31	1.48	6	1.69	6	2.16	5.38	3.47
4	Congresistas	27	1.29	4	1.13	2	0.72	1.04	0.67
5	Secretaria de Integridad Pública	30	1.43	3	0.84	6	2.16	2.60	1.68
6	Ministro/a	30	1.43	6	1.69	2	0.72	1.74	1.12
7	Secretario/a General del Ministerio	19	0.90	2	0.56	4	1.44	0.73	0.47
8	Oficial de Integridad	24	1.14	3	0.84	6	2.16	2.08	1.34
9	Director de Recursos Humanos	11	0.52	2	0.56	1	0.36	0.11	0.07
10	Directores o jefes de órganos de la entidad	11	0.52	2	0.56	1	0.36	0.11	0.07
11	Personal de la entidad	9	0.43	2	0.56	1	0.36	0.09	0.06
12	Contraloría General de la República.	29	1.38	6	1.69	2	0.72	1.68	1.08
13	Defensoría del Pueblo	21	1.00	6	1.69	2	0.72	1.22	0.78
14	Agrupaciones civiles (Proética)	18	0.86	2	0.56	1	0.36	0.17	0.11
15	Partidos Políticos	25	1.19	2	0.56	1	0.36	0.24	0.16
16	Organizaciones internacionales	13	0.62	2	0.56	1	0.36	0.13	0.08
17	La prensa	11	0.52	2	0.56	1	0.36	0.11	0.07
18	Colegios profesionales	9	0.43	2	0.56	1	0.36	0.09	0.06
Total		378		64		50		27.92	
Número de actores		18		18		18		18	
Valor promedio		21.00		3.56		2.78		1.55	

Fuente: Entrevistas, encuesta, revisión bibliográfica, web. **Elaboración propia.**

2.5 Identificación de los stakeholder

Con los resultados del índice de prominencia, se identifica los tipos de stakeholder, de acuerdo a los 7 tipos descritos en la Figura 6 y en base a la lista de posibles stakeholder descritos en la Tabla 12. Lista de posibles stakeholders, y clasificarlos como primarios y secundarios. La clasificación de los actores, según los tipos de stakeholder, se muestra en la Figura 10.

Figura 10. Resultado del modelo de poder, legitimidad y urgencia



Fuente: Entrevistas, encuesta, revisión bibliográfica, web. Elaboración propia.

2.5.1 Stakeholder primarios

Un stakeholder primario es aquel considerado como un actor del tipo definitivo y dominante. En este estudio, el presidente de la República, el presidente de la PCM y la CAN se encuentran en la zona definitiva; mientras que los ministros, la CGR y los congresistas son considerados como actores dominantes.

El presidente de la República, así como el presidente de la PCM, son los actores que pueden influenciar, de manera más directa y efectiva, la implementación del sistema de integridad pública en el Poder Ejecutivo, a través de normas, así como dirigir el redireccionamiento y/o priorización de la política de integridad y lucha contra la corrupción. La CAN es el actor clave para la articulación y coordinación de políticas o acciones en pro de la lucha contra la corrupción, y como parte de ellas, la implementación del sistema de integridad pública.

Por otro lado, los ministros son los titulares de los Ministerios en donde se plantea una mayor efectividad en la implementación del sistema de integridad pública. Las decisiones ministeriales reflejan la voluntad política del sector en implementar el sistema de integridad pública.

La CGR es el actor que desarrolla acciones específicas en el plan nacional de integridad, como parte de las competencias que posee. Este actor puede influenciar en una mejora del sistema de integridad pública, tanto en la parte preventiva como en la reactiva; asimismo, proponer e impulsar la aprobación de normas para mejorar el sistema.

En el caso de los congresistas, a través de la función de fiscalización, pueden persuadir a los ministerios al cumplimiento de la política nacional de integridad, así como al plan nacional; asimismo, a través de la emisión de las leyes, podrían aprobar alguna ley que establezca o cree el sistema funcional de integridad y lucha contra la corrupción, a propuesta del Poder Ejecutivo.

2.5.2 Stakeholder secundarios

Un stakeholder secundario es aquel considerado como un actor del tipo peligroso y dependiente. Para este estudio, el secretario de la SIP-PCM y el Oficial de Integridad se encuentran en la zona peligro, mientras que en la zona dependiente no se encuentran ningún actor evaluado.

El secretario de la SIP-PCM es el responsable de ejercer técnicamente la rectoría de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, así como de desarrollar los mecanismos para prevenir y gestionar los riesgos de corrupción; por lo que el nivel de capacidad operativa de dicha secretaría influenciará en la rapidez y efectividad de implementar un sistema de integridad pública.

En el mismo sentido, el Oficial de Integridad es el responsable de la implementación de la función de integridad en la entidad pública; la operatividad, perfil profesional y competencias de dicho funcionario impacta directamente en la efectividad de la implementación del sistema de integridad pública en los ministerios.

2.5.3 Actores no considerados como Stakeholder

Para este estudio, los actores ubicados en las categorías de adormecido, discrecional y exigente, serán considerados como stakeholders latentes, pero que con solo el atributo que posee, no constituiría un stakeholders de preocupación. En esta lista se ubican los partidos políticos, el secretario general de los ministerios y la Defensoría del Pueblo.

Por otro lado, hay otros actores cuyos grados de atributo de influencia no constituye un peligro, por lo que no son considerados que ejerzan algún grado de poder en el sistema de integridad pública; estos son las agrupaciones civiles (Proetica), organizaciones internacionales, director de Recursos Humanos, directores o jefes de órganos de la entidad, la prensa, personal de la entidad y los colegios profesionales.

3. Análisis de los factores críticos de éxito y principales desafíos

Se realizó un proceso de benchmarking entre los ministerios evaluados, empleando las metodologías de Camp y Caralli et al., entre otros, se presentan los FCE

3.1 Factores críticos de éxito

Para la identificación de los FCE, se cuenta con la información de la situación actual de la implementación del modelo de integridad en los ministerios, desarrollado en capítulos anteriores; asimismo, la meta identificada para este análisis, es la implementación total del modelo de integridad en los ministerios del Poder Ejecutivo. Esta meta responde al objetivo general de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.

Haciendo uso de la metodología para el análisis del benchmarking, la metodología para la identificación de FCE en la administración pública, se ha construido un listado de FCE, los cuales son evaluados en base a 4 criterios y en una escala Likert, de acuerdo a la Tabla 17.

Tabla 17. Criterios de evaluación de los FCE

Puntaje asignado	Impacto sobre los objetivos	Probabilidad de éxito o logro	Posibilidad de ser medido	Costo de implementar el FCE
	Impacto	Logro	Medición	Costo
1	Muy Bajo	Improbable	Imposible	Muy Alto
2	Bajo	Poco probable	Difícil	Alto
3	Medio	Moderado	Posible	Medio
4	Alto	Alto	Muy posible	Bajo
5	Muy Alto	Asegurado	Seguro	Muy bajo

Fuente: Entrevistas, encuesta, revisión bibliográfica, web. Elaboración propia.

Los FCE que obtengan un promedio mayor o igual a 3, serán considerados como FCE para la implementación del sistema de integridad pública. En la Tabla 18 se muestra la evaluación de los FCE.

Tabla 18. Valoración de los factores críticos de éxito

Nro.	Posibles FCE	Impacto	Logro	Medición	Costo	Puntaje
1	Creación del sistema funcional de integridad.	5	3	4	4	4.0
2	Reorientación de la política o plan nacional de integridad promoviendo nuevos actores.	3	2	2	2	2.3
3	Fortalecer la capacidad sancionadora de entidades del Estado para obligar a implementar el sistema de integridad en las entidades.	4	2	2	2	2.5
4	Compromiso de la Alta Dirección para los temas de integridad.	4	3	3	4	3.5
5	Alta especialización y fortalecimiento de la SIP-PCM en metodologías de gestión, control interno, gestión de riesgos, ética pública, gestión antisoborno, cumplimiento normativo, etc, para el soporte a los ministerios.	4	4	3	2	3.3
6	Meritocracia en la designación del oficial de integridad.	4	3	4	5	4.0
7	Mayor capacitación del equipo responsable de la función de integridad	3	3	4	1	2.8
8	Mayores recursos asignados para la función de integridad.	3	3	4	2	3.0

Nro.	Posibles FCE	Impacto	Logro	Medición	Costo	Puntaje
9	Integración y sinergias entre sistemas de gestión (control interno, riesgos, soborno, cumplimiento normativo, etc.).	4	4	4	2	3.5
10	Mayor marco normativo para implementar el sistema de integridad pública.	4	3	3	2	3.0
11	Implementar sistemas de gestión certificables como NTP ISO 37001, NTP ISO 37301 de la entidad.	4	4	3	1	3.0
12	Creación de una oficina de gestión de riesgos en la entidad.	3	3	3	3	3.0
13	Fortalecer la cultura institucional de integridad en la entidad.	3	4	3	3	3.3

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla 18, se listan los FCE, en orden descendente de priorización:

- La creación del sistema funcional de integridad.
- Meritocracia en la designación del oficial de integridad
- Compromiso de la Alta Dirección para los temas de integridad
- Integración y sinergias entre sistemas de gestión (control interno, riesgos, soborno, cumplimiento normativo, etc.).
- Alta especialización y fortalecimiento de la SIP-PCM en metodologías de gestión, control interno, gestión de riesgos, ética pública, gestión antisoborno, cumplimiento normativo, etc, para el soporte a los ministerios.
- Fortalecer la cultura institucional de integridad en la entidad.
- Mayores recursos asignados para la función de integridad.
- Mayor marco normativo para implementar el sistema de integridad pública.
- Implementar sistemas de gestión certificables como NTP ISO 37001, NTP ISO 37301 de la entidad.
- Creación de una oficina de gestión de riesgos en la entidad.

3.2 Desafíos en la implementación del sistema de integridad pública

Para la identificación de desafíos en la implementación de un sistema de integridad pública en los ministerios del Poder Ejecutivo, se ha tomado como base los desafíos propuestos por la OCDE, descritos en los principios del Manual de la OCDE sobre integridad pública 2020. Asimismo, se ha realizado el análisis de los desafíos a los que los ministerios tendría que enfrentar para la implementación del modelo de integridad, cuya descripción se encuentra en el Anexo 8.

La Tabla 19 muestra los desafíos identificados para los ministerios del Poder Ejecutivo, vinculados con los principios de la OCDE sobre integridad pública.

Tabla 19. Desafíos para la implementación del sistema de integridad

Principio	Desafíos a nivel Poder Ejecutivo
Compromiso	Garantizar el apoyo político y presupuestal de la Alta Dirección del ministerio, en temas de integridad pública.
Responsabilidades	Obtener la cooperación activa de todo el personal del ministerio para la implementación del sistema de integridad pública.
	Incorporar la función de gestión de riesgos, cumplimiento normativo, procesos, integridad, u otros, en los reglamentos de organización y funciones.
Estrategia	Definir una estrategia propia para implementar el sistema de integridad en la entidad.
	Complementar el sistema de integridad con un sistema de gestión de riesgo.
Normas	Hacer que las normas resulten fáciles de recordar y aplicables
	Asegurarse de que las normas de conducta trasciendan el papel
	Establecer los procedimientos claros y proporcionados para gestionar los conflictos de intereses.
Sociedad	Promover las normas y valores de integridad en la entidad.
	Participación de servidores en construir la cultura de integridad en la entidad.
Liderazgo	Gestionar dilemas éticos de la misión, visión o función, o de acciones dentro de la misma oficina de integridad.
	Implementar mecanismos de meritocracia, para el oficial de integridad u otros líderes en el sistema de integridad pública.
Mérito	Adecuar los perfiles de puestos, incorporando competencias técnicas al perfil de oficial de integridad.
	Incorporar personal con las habilidades y competencias adecuadas para el puesto.
Desarrollo de capacidades	Fomentar la capacitación innovadora e interactiva la personal de la entidad en temas de integridad.
	Dedicar tiempo y recursos a la formación de profesionales responsables de la integridad en la entidad.
Apertura	Apertura a las ideas y/o propuestas de servidores o áreas sobre la implementación del sistema de integridad en la entidad.
	Crear entornos seguros a través de denuncias confidenciales o anónimas, que incluya quejas y/o reclamos del personal interno sobre sus jefes superiores.
	Evaluación del clima laboral, de forma periódica.
Gestión de Riesgos	Implementar una gestión de riesgos, integrándose a procesos existente.
	Garantizar que las evaluaciones de riesgos y controles se adapten a un entorno de riesgos cambiante.
Aplicación y sanción	Agilizar los procedimientos administrativos para la aplicación y sanción correspondiente,
Supervisión	Implementar un sistema de monitoreo eficiente, haciendo uso del sistema de gestión de riesgos, indicadores de monitoreo.
Participación	Fortalecer la capacidad administrativa para garantizar una participación significativa en el proceso de implementar el sistema de integridad.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Se presentan las siguientes conclusiones.

- El modelo de madurez planteado, establece una ruta estratégica para la implementación del modelo de integridad, que podría guiar a la entidad hacia un estado optimizado del modelo de integridad. Se plantearon 3 métodos, el de sumatoria simple, de porcentaje por elementos, y el de porcentajes por factores y elementos, siendo este último el recomendado por el autor. Del resultado del modelo de madurez, bajo el método de porcentajes por factores y elementos, muestra que el MEF y el MININTER obtuvieron valores por encima de 3, con una categoría de “Alcanzado”, el MINCUL obtuvo un valor de 1.857, con una categoría de “Iniciado”, y los 16 ministerios restantes obtuvieron valores entre 2 a 3, siendo su categoría de “En proceso”.
- El ICP mide el nivel de implementación del modelo de integridad, a partir de un estándar de integridad 2021, previamente definido por la SIP-PCM; no obstante, este diseño solo considera algunos aspectos de los subcomponentes del modelo de integridad, con lo cual, el estándar de integridad resulta siendo un sub modelo del modelo de integridad. Para la construcción de este ICP los ministerios remiten un formulario de autoevaluación que cuenta con 35 preguntas para los 9 componentes del modelo de integridad, y cuyas respuestas son del tipo múltiples o cerradas (cumple o no cumple), no permitiendo recoger información real o profunda del ministerio. Por lo dicho, el ICP y el estándar de integridad podrían estar expuestos al riesgo de diseño, con lo cual, los resultados del ICP podría generar falsas expectativas sobre el estado real de implementación del modelo de integridad.
- De los resultados del ICP, 12 ministerios se encuentran en el quintil superior, siendo el MEF quien obtuvo el puntaje de 100%; no obstante, este resultado no indica que dicho ministerio ha logrado implementar la totalidad del modelo de integridad, sino que, este resultado indica que dicho ministerio ha implementado el estándar de integridad definido por la SIP-PCM. MINCUL es el ministerio con el menor resultado, 51%. La PCM, MINDEF, MINEM, MTC, MVCS y MINAN obtuvieron puntajes mayores o iguales al 90%, mientras que el MRE, MININTER, MINEDU, PRODUCE y MIDIS, obtuvieron resultados entre 80% y 90%.
- El ICP mide un estado actual, en base a un estándar de integridad previamente definido, mientras que el modelo de madurez establece una ruta estratégica para alcanzar un estado optimizado de implementación del modelo de integridad. Al comparar las gráficas del ICP y el modelo de madurez, se visualiza tendencias distintas en algunos ministerios, lo cual

indicaría que podría haber una sobreestimación y/o subestimación del grado de implementación del modelo de integridad en los ministerios, en el ICP.

- El sistema de integridad pública cuenta con stakeholders primarios, con alto grado de poder, legitimidad y urgencia; así como stakeholders secundarios, con poder y legitimidad; por lo que una reforma del sistema de integridad (en un plano político, funcional y operativo.) debe considerar las expectativas e intereses de dichos stakeholder, a efectos de lograr una adecuada implementación del sistema de integridad a nivel de la administración pública.
- Los FCE más importantes, que pueden permitir el éxito de la implementación de un sistema de integridad pública, son: la creación de un sistema funcional de integridad, impulsar la meritocracia en la designación del oficial de integridad, generar un mayor compromiso de la Alta Dirección para los temas de integridad, ejecutar la integración de sinergias entre oficinas afines y sistemas de gestión, tales como gestión de riesgos, sistema de control interno, gobierno corporativo, gestión del cumplimiento normativo, entre otros., fomentar la alta especialización y fortalecimiento de la SIP-PCM así como del oficial de integridad
- Los principales desafíos para implementar un sistema de integridad pública, son gestionar los dilemas éticos al interior de las oficinas de integridad, implementar mecanismos de meritocracia para el oficial de integridad y otros líderes en el sistema de integridad, adecuar perfiles de puestos, incorporando aspectos técnicos al perfil del oficial de integridad, implementar un sistema de gestión de riesgos, sistema de cumplimiento normativo y sistema de gestión antisoborno en la organización de los ministerios, incorporar la función de gestión de riesgos, cumplimiento normativo, procesos, integridad, u otros, en los reglamentos de organización y funciones, y lograr que las normas, directivas u otros trasciendan el papel, de un enfoque de cumplimiento a un enfoque de gestión consciente y técnica.
- Los requisitos para desempeñar el puesto de oficial de integridad, descrito en la Directiva N° 001-2019-PCM/SIP, no consideran aspectos técnicos relevantes tales como la experiencia en funciones o áreas de gestión de riesgos, gobierno corporativo, cumplimiento normativo, control interno, auditoría, transparencia, ética, manejo de sistemas de gestión u otros. De la revisión de los perfiles de los oficiales de integridad de los ministerios, en general, se aprecia que no todos cuentan con experiencia o capacitación en temas referidos a control interno, gestión de riesgos, auditoría interna, gobierno corporativo, manejo de las normas ISO, ISO 37001 gestión antisoborno, ISO 37301 gestión del cumplimiento normativo, ISO 3100 gestión de riesgos, entre otros, lo cual limita la definición de una estrategia efectiva de implementación del modelo de integridad; y genera una curva de aprendizaje que podría demorar meses, o en algunos casos, años, generando un retraso en la implementación del modelo de integridad o que esta implementación sea deficiente e inefectiva.

Recomendaciones

Se propone las siguientes recomendaciones.

- Evaluar el diseño del estándar de integridad 2021, elaborado por la SIP-PCM, para incorporar el total de las acciones sugeridas del modelo de integridad, toda vez que el estándar de integridad podría ser concebido como un sub modelo del modelo de integridad; o, a la luz del cumplimiento del plan nacional de integridad y lucha contra la corrupción 2018-2021, la SIP-PCM podría proponer un nuevo estándar de integridad, diferenciándolo para los 3 niveles de gobierno, enfatizando el aspecto dinámico del sistema de integridad como lo son los sistemas de gestión (riesgos, control interno, cumplimiento normativo, antisoborno, entre otros).
- Evaluar el empleo de un modelo de madurez, en lugar del ICP, con el fin de poder representar una ruta estratégica del camino que deben recorrer los ministerios, en el objetivo de implementar el modelo de integridad; asimismo, dicho modelo de madurez permite identificar la brecha existente para luego idear en planes o programas.
- Implementar un sistema de gestión de riesgos, sistema de cumplimiento normativo, sistema de gestión antisoborno en la entidad, y crear sinergias entre las oficinas de integridad institucional, o la que haga sus veces, y las oficinas encargadas de estos sistemas de gestión mencionados.
- Fomentar la meritocracia en los puestos directivos de los ministerios, enfatizando requisitos técnicos para el puesto, para lo cual, se propone modificar el perfil del oficial de integridad, con el fin de agregar requisitos técnicos y experiencia específica en funciones o áreas tales como gestión de riesgos, control interno, gobierno corporativo, cumplimiento normativo, entre otros; lo cual permitirá reducir la curva de aprendizaje de los oficiales de integridad quienes son designados, sin considerar estos aspectos.
- Establecer estrategias para impulsar el sistema de integridad pública, involucrando a los stakeholder primarios y secundarios, identificando los intereses o expectativas de dichos actores.
- Impulsar o implementar la función de gestión de riesgos, gestión por procesos, gestión de la integridad y el control interno en todo el personal los ministerios, a través de la incorporación d dicha función en el reglamento de organización y funciones.
- Crear sinergias entre las oficinas encargadas de los sistemas de gestión de riesgos, gestión del sistema de control interno, gestión del sistema de integridad pública, gestión por procesos, gestión de cumplimiento normativo, gestión antisoborno, entre otros; como acción estratégica para fomentar la cultura de integridad.

Bibliografía

Acuerdo Nacional: consensos para enrumbar al Perú (2014)

Acuerdo Nacional (2002).

Acuña, A. (2012). Encuentro Regional Zona Sur ADENAG. La Gestión de los Stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. Recuperado de http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf

Amancio, D., Genóvez, N. & Uejowa, J. (2017). Propuestas de elementos metodológicos para el diagnóstico de riesgos de corrupción en organizaciones públicas: caso de soborno. Tesis para optar el grado de magister en gestión pública. Universidad del Pacífico, 2017.

Americas Society/Council of the Americas y Control Risks - AS/COA (2021). El Índice de Capacidad para Combatir la Corrupción (CCC) 2021. Recuperado de https://americasquarterly.org/wp-content/uploads/2021/06/CCC_Reporte_Espan%CC%83ol_2021.pdf

Arroyo, L. & Nieto, A. (2013). El derecho penal económico en la era compliance. Recuperado de <https://blog.uclm.es/cienciaspenales/files/2018/09/compliance.pdf?fbclid=IwAR1kLCxZeQTL9F2WGjZENuKRicgvLX3xsX3ZC3u-D5fDeUYyJHr12mUNDj4>

Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for IT management, Business & Information Systems Engineering. Vol. 1 N° 3, pp. 213- 222. 2009. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12599-009-0044-5.pdf>.

Bruno, A. & Leidecker, J. (1984). Identifying and using critical success factors. Long Range Planning, 17(1), pp. 23-32.

CAF (2019). RED 2019. Integridad en las políticas públicas: claves para prevenir la corrupción. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1503>.

Camp, R. (1993). Benchmarking. 1.ª ed. México D.F., México: Panorama.

Caralli, R., Stevens, J. F., Willke, B. J., & Wilson, W. (2004). The critical success factor method: Establishing a foundation for enterprise security management. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute.

Celle, M., Sotomarino, N. & Ugarte, M. (2011). Medidas para mejorar la gestión operativa de las entidades públicas: ¿cómo pasar de un marco normativo rígido de cumplimiento “flexible” a un marco flexible de cumplimiento obligatorio? Consorcio de Investigación Económico y Social – CIES, Governada Estudios. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/0C389ABE8DEAE8B005257856005518EC/\\$FILE/Gesti%C3%B3nP%C3%BAblicaDocumento.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/0C389ABE8DEAE8B005257856005518EC/$FILE/Gesti%C3%B3nP%C3%BAblicaDocumento.pdf)

- Codina, A. (2007). Los factores críticos de éxito y las áreas de resultado clave. Usos y convenciones. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. (2009). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado.
- Cöster, F., Engdahl, M. & Svensson, J. (2014). Critical success factors, An evaluation to identify strategic capabilities (tesis de pregrado). School of Business and Economics, Linnaeus University. Växjö, Sweden.
- Daniel, R. (1961). Management Information Crisis. Harvard Business Review: HBR.
- Defensoría del Pueblo (2019). La corrupción en el Perú. Avances y retos en la implementación del modelo de integridad en el Poder Ejecutivo. Reporte N° 4, diciembre 2019.
- Díaz, M. & Ortiz, N. (2013). Revisión de Modelos de Madurez: Estrategia de Evaluación del Desempeño para Empresas de Manufactura, Revista UIS Ingeniería. Vol. 11 N° 1, pp. 55-72.
- Diario de debates. (2007). En debate el texto sustitutorio, contenido en el dictamen de la Comisión de Modernización de la Gestión del Estado, del proyecto que propone la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Congreso de la Republica del Perú. Recuperado de http://spij.minjus.gob.pe/Textos-PDF/Debates_2/2002/ENERO/Ley_27658_30-01-02.pdf
- Estándar Australiano (1999) AS/NZS 4360:1999 Administración de Riesgos
- Freeman, E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, New York, United States.
- García, C. (2001). Capítulo 5. Modelo de capacidad de madurez. En C. García, el modelo de capacidad de madurez y su aplicación en empresas mexicanas de software (pp 29-67) Puebla. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lis/garcia_r_ci/capitulo5.pdf
- Gutiérrez, M. (2019). Desafíos en la implementación de un sistema de gestión de continuidad del negocio en las entidades de la administración pública: propuesta de mejora. Tesis para optar el título de ingeniero economista. Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.

- Huber, L. Una interpretación antropológica de la corrupción, Consorcio de Investigación Económico y Social – CIES. Recuperado de <https://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/una-interpretacion-antropologica-de-la-corrupcion.pdf>
- Instituto Nacional de Calidad. (2018). Norma Técnica Peruana - NTP ISO 31000:2018 Gestión del riesgo. Directrices (INACAL, 2018).
- Instituto Nacional de Calidad. (2017). Norma Técnica Peruana – NTP ISO 37001:2017 Sistema de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso (INACAL, 2017).
- Instituto Nacional de Calidad. (2021). Norma Técnica Peruana - NTP-ISO 37301:2021 Sistema de gestión del compliance (INACAL, 2021).
- Jenster, P. (1987). Using critical success factors in planning. *Long Range Planning*, 20(4), 102-109.
- Karlöf, B. & Östblom, S. (1994). Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity.
- Madrid, C. & Palomino, W. (2020). Oportunidades de corrupción y pandemia: el compliance gubernamental como un protector eficaz al interior de las organizaciones públicas. *Desde el Sur*, 12(1), pp. 213-239.
- Malqui, B. (2015). Lineamientos y metodología para implementar la gestión por procesos en las entidades de la administración pública del Perú. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10-13 noviembre 2015. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F613CCE9AD7981E8052580810072782B/\\$FILE/martimal.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F613CCE9AD7981E8052580810072782B/$FILE/martimal.pdf)
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*. Vol. 22, No. 4 (octubre 1997) pp. 853-886. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/259247.pdf?refreqid=excelsior%3A3be09b825547369952287dcb0516124f>
- Montoya, Y. (2015). Manual sobre delitos contra la administración pública. Lima: IDEHPUCP. pp. 17-18.
- Montoya, Y. (2015b). Sobre la corrupción en el Perú. Algunas notas sobre sus características, causas, consecuencias y estrategias para enfrentarla. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/\\$FILE/Sobre_la_corrupci%C3%B3n_en_el_Per%C3%BA._Montoya.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/$FILE/Sobre_la_corrupci%C3%B3n_en_el_Per%C3%BA._Montoya.pdf)

- Moradi-Moghadam, M., Safari, H. & Maleki, M. (2013). A novel model for business process maturity assessment through combining maturity models with EFQM and ISO 9004:2009. *International Journal Business Process Integration and Management*. Vol. 6 N° 2, pp. 167-184.
- Murillo, M. (2009). ¿Qué son los factores críticos del éxito y como se vinculan con el BSC? San José, Costa Rica: Deinsa. Recuperado de http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf
- Navarro, F. (2011). Reflexiones sobre las éticas en la gestión pública. *Administración y Desarrollo* 39 (54): pp. 85 – 98.
- Ñungo, L., Torres, B., & Palacios, J. (2018). Modelo de nivel de madurez para los procesos de emprendimiento en las pymes colombianas. *Revista Ingeniería Solidaria*, vol. 14, no. 26, 2018. Recuperado de doi: <https://doi.org/10.16925/in.v14i26.2456>.
- OECD (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*.
- OECD (2017), *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública*. Recuperado de <http://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>.
- OECD (2017 b) *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú: Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente*. París: OCDE. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264271470-es>
- OECD (2018), *Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe: De los compromisos a la acción*, Publicaciones de la OCDE, Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9789264307339-es>
- OECD (2019), *Las Oficinas de Integridad Institucional en el Perú: Hacia la Implementación de un Sistema de Integridad*, Publicaciones de la OCDE, Paris. Recuperado de <http://www.oecd.org/gov/integridad/OCDE-estudio-oficinas-de-integridad-peru.pdf>
- OECD (2020), *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*, OECD Publishing, Paris, Recuperado de https://www.oecd-ilibrary.org/governance/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2020_1256b68d-es
- OECD (2020b). *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública*, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es>.
- OECD (2021), *Integridad en las regiones peruanas: Implementar el sistema de integridad*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/6e2434be-es>.

- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito —UNODC y Unidad Administrativa Especial, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales —DIAN. (Bogotá, 2018). ¿Cómo podemos prevenir la corrupción? Recuperado de https://www.unodc.org/documents/colombia/2018/Julio/COMO_PODEMOS_PREVENIR_LA_CORRUPCION.pdf
- Organización Internacional de Normalización (2009). ISO 31000 Risk Management – Principles and guidelines. (ISO 31000:2009).
- Organización Internacional de Normalización (2009). ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad. (ISO 9004:2009).
- Ormella, C. (2014). Norma ISO 31000 - Riesgos Corporativos. Recuperado de http://www.criptored.upm.es/download/ISO_31000_riesgos_corporativos.pdf
- Paccini, A. & Alvarado, M. (2011). Corrupción y Gobernabilidad. Elecciones Perú 2011: centrando el debate electoral. Consorcio de Investigación Económica y Social, Pontificie Universidad Católica del Perú.
- Parker, L. (2010). Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework. Technical report. Software Engineering Institute. Recuperado de https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2010_005_001_15296.pdf
- Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D. & Jaureguiberry, M. (2017) Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 26 N° 4, 2018, pp. 685-698.
- Portal, J. (2016). Control interno e integridad: elementos necesarios para la gobernanza pública. El cotidiano, núm. 198, julio-agosto, 2016, pp 7 - 13. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco. Distrito Federal, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809002>
- Pontificie Universidad Católica del Perú (2017). Gestión de riesgos para la prevención de corrupción en el Perú. Documento de Trabajo 2 (PUCP, 2017).
- Presidencia del Consejo de Ministros (2021). Integridad pública: Guía de conceptos y aplicaciones. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2040498/Integridad%20pública_gu%C3%ADa%20de%20conceptos%20y%20aplicaciones.pdf.pdf
- Proetica (2019). XI Encuesta nacional anual sobre percepciones de corrupción

Rockart, J. (1979). Chief Executives define their own data needs. *Harvard Business Review*. March - April, pp 81-93.

Röglinger, M., Pöppelbuß, J. & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*. Vol. 18 N° 2, pp. 328-346. 2012. Recuperado de DOI: 10.1108/14637151211225225.

Salazar, J. (2017). Análisis del nivel de madurez de los procesos aplicados en las medianas empresas del sector priorizado alimentos básicos y procesados a 2014. Tesis para optar el título de ingeniera industrial. (2017). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Recuperado de <http://www.ocdo.uni.edu.pe/images/sesiones-curso-taller/OTROS/METODOLOGIA.pdf>

Serra, C. (2011). ISO 31000:2009. Herramienta para evaluar la gestión de riesgos.

Transparencia Internacional (2020). Índice de percepción de la corrupción. Recuperado de https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_ES_0802-WEB.pdf

Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*. Vol. 30 N° 2, pp. 125–134.

Ugaz, José (2018). Gran corrupción y derechos humanos, tesis para optar el grado de magister en Investigación Jurídica. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13363>

Victor, A. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v19n2/v19n2a03.pdf>

Villegas, G. (2005). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista EAFIT*. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1157/1047>

NORMAS

Constitución Política del Perú (1993).

Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General

Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.

Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

Ley N° 30077, Ley contra el crimen organizado

Ley N° 30353, que establece el registro de deudores de reparaciones civiles

Decreto Legislativo N° 1146, modifica la Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.

Decreto legislativo N° 1265, que crea el registro nacional de abogados sancionados por mala práctica profesional

Decreto Legislativo N° 1327 que establece las medidas de protección para el denunciante de actos de corrupción y sanciona las denuncias realizadas de mala fe.

Decreto Legislativo N° 1353, que crea la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información

Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley N° 27658

Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, que aprueba el Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, que aprueba la Política Nacional de Integridad Institucional y lucha contra la Corrupción

Decreto Supremo N° 010-2017-JUS que aprueba el reglamento del Decreto Legislativo N° 1327.

Decreto Supremo N° 042-2018-PCM, que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción

Decreto Supremo N° 044-2018-PCM, que aprueba el Plan Nacional de Integridad Institucional y lucha contra la Corrupción 2018-2021

Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, que aprueba los lineamientos de organización del Estado

Decreto Supremo N° 056-2018-PCM, que aprueba la política general de Gobierno al 2021

Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 001-2019-PCM/SIP, que aprueba la Directiva N° 001-2019-PCM/SIP, lineamientos para la implementación de la función de integridad en las entidades de la Administración Pública.

Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 002-2021-PCM/SIP, que aprueba la Directiva N° 002-2021-PCM/SIP, lineamientos para fortalecer una cultura de integridad en las entidades del sector público.

ANEXOS

Anexo 1. Carta modelo

Lima, 15 de junio de 2021

Señora
PAOLA BUSTAMANTE SUÁREZ
Secretaría General
PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
Presente. -

Asunto : Encuesta sobre integridad institucional para la culminación de la tesis "Análisis de la Integridad Pública en los Ministerios del Poder Ejecutivo" de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico

Tengo el agrado de dirigirme a usted, a fin de saludarlo/a muy cordialmente y presentarme muy respetuosamente como Mag. Ing. Eco. Marco Gutiérrez, estudiante de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico, y referirme a la tesis "Análisis de la Integridad Pública en los Ministerios del Poder Ejecutivo" que vengo desarrollando como parte de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico; para lo cual, solicito el apoyo de su representada para que el/la oficial de integridad o el/la responsable de la función de integridad de su entidad, pueda responder unas encuestas referidas a i) la implementación del modelo de integridad, ii) stakeholder del sistema de integridad pública y iii) factores críticos para la implementación del modelo de integridad y desafíos.

Sobre el particular, debo mencionar que este estudio tiene como objeto analizar el grado de implementación del modelo de integridad en los Ministerios del Poder Ejecutivo, identificando sus dificultades y desafíos. Complementariamente, este estudio propone una metodología de medición de la implementación del modelo de integridad, a través de un modelo de madurez, y a su vez, realiza una metodología para identificar el grado de afectación de los stakeholders del sistema de integridad pública, así como los factores críticos de éxito.

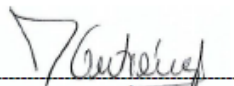
Para dicho fin, resulta de gran importancia para este estudio contar con la opinión, percepción y valoración del/la oficial de integridad o el/la responsable de la función de integridad de su entidad, sobre aspectos del modelo de integridad; así como información del estado actual, nivel de implementación y acciones que se vienen realizando para la gestión de la integridad. En dicho contexto, mucho le agradeceré pueda disponer que el/la oficial de integridad o el/la responsable de la función de integridad pueda contestar las encuestas, a través de los formularios en línea, y/o registrando sus respuestas en el archivo Excel adjunto¹.

N°	Nombre Formulario	Link para acceso al formulario
1	Modelo de Madurez - Parte 1	https://forms.gle/D8ZdsXXTA2G3TeQ5A
2	Modelo de Madurez - Parte 2	https://forms.gle/xirkQPpkh4bUp2UH7
3	Análisis de los Stakeholders del Sistema de Integridad Pública	https://forms.gle/SUjYQ4857T5FGzU48
4	FCE y Desafíos en la implementación del Modelo de Integridad	https://forms.gle/94CQlUkM3NhhLoSvG8

Es importante mencionar que, para efectos de consignar la información en los formularios o archivo Excel, considere una fecha de cierre al 31.05.21. Asimismo, mucho le agradeceré que dichos formularios puedan ser respondidos y enviados antes del 05.07.21, a través de los formularios en línea o contestando directamente sobre el archivo Excel y remitiéndolo al correo m.gutierrezupa@alum.up.edu.pe.

Agradeciendo de antemano su importante colaboración, me despido.

Atentamente.



MARCO ANTONIO GUTIÉRREZ SUPA
DNI N° 42670662
Código estudiante 220849
Cel 966725977
Correo 1: m.gutierrezupa@alum.up.edu.pe
Correo 2: marco.gutierrez@pucp.pe

¹ En el caso que prefiera llenar la encuesta sobre el archivo Excel y éste no se encuentre adjunto en el Sistema de Trámite, le agradecería pueda solicitarlo a los correos o al Nro celular descritos en la firma.

Anexo 2. Conceptualización del modelo de madurez

		Sin inicio / incipiente	iniciado	En proceso	Alcanzado	Mejora Continua / optimizado
FACTORES	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
1. Compromiso de la Alta Dirección	1.1. Acta de compromiso de conducción de control interno.	Titular de la entidad y de los órganos de la Alta Dirección no suscriben las actas de compromiso de conducción del control interno.	Actas de compromiso suscritos por el titular y órganos de la Alta Dirección de la entidad, desactualizados.	Actas de compromiso del titular de la entidad y de los órganos de la Alta Dirección firmados, actualizados, pero no publicados en la web.	Actas de compromiso del titular de la entidad y de los órganos de la Alta Dirección firmados, actualizados y publicados en la web.	Reglamento, directiva o documento normativo de la entidad que disponga la actualización periódica y/o automática de la suscripción de Actas de compromiso del titular de la entidad y órganos de la Alta Dirección, así como su publicados en la web.
	1.3. Creación de una oficina de integridad y establecimiento de un modelo de integridad	No existe una oficina de integridad u órgano equivalente.	No existe una oficina de integridad, pero si se han establecido las funciones en otro órgano o unidad orgánica.	El Ministerio viene reorganizando su estructura orgánica para crear en el ROF la Oficina de Integridad.	Existe una oficina de integridad en el ROF.	Existe una oficina de integridad en el ROF del Ministerio, implementado y éste es difundido tanto al interior como en el exterior, con charlas, conferencias, entrevistas, capacitaciones, entre otros.
	1.4. Visibilización de la integridad como objetivo institucional de la entidad	Practican la integridad y ética como valores o práctica de la entidad, pero no lo han implementado como objetivo institucional ni existe una política de integridad.	Vienen incorporando la integridad y la ética como objetivos institucionales o como valores en su entidad (documentos de gestión)	Tiene una política de integridad aprobado y publicado, o tiene incorporado la integridad y ética en los objetivos institucionales (documentos de gestión).	Tiene una política de integridad aprobado y publicado, asimismo, Incorporan la integridad y ética como objetivo institucional y dentro de los documentos de gestión; y estos son difundidos.	Incorpora la integridad y ética como objetivos institucionales y tienen aprobado y publicado la política de integridad de la entidad, asimismo lo difunden en todos los espacios y eventos institucionales y promueven su cumplimiento en la entidad a través de la filosofía de integridad.
2. Gestión de Riesgos	2.1. Identificación, evaluación y mitigación de procesos o actividades que generen riesgos frente a la corrupción y otras prácticas cuestionables.	No realiza la identificación y evaluación de riesgos	Realiza la Identificación y evaluación de riesgos, pero no es periódico o no está establecido por directivas o lineamientos específicos sobre gestión de riesgos.	Realiza la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, acorde con las normas del control interno o directivas internas.	Realiza la identificación, evaluación y mitigación de riesgos. Cuenta con lineamientos, directivas u otros documentos para el proceso de identificación, análisis y evaluación de riesgos.	Cuenta con lineamientos, directivas u otros para el proceso de identificación, análisis y evaluación de riesgos. El análisis de riesgo es realizado de forma anual y sobre procesos aprobados.
	2.2. Mapa de riesgos y controles	No registra los riesgos en un mapa de riesgo y no identifica controles.	Cuentan con un mapa de riesgos, pero no controles.	Cuenta con un mapa de riesgos y controles de la entidad, pero no están formalizados o aprobados por algún órgano de la entidad.	Cuenta con un mapa de riesgos y controles, y estos son aprobados para el tratamiento de los riesgos.	Cuenta con la metodología de gestión de riesgos. Cuenta con un mapa de riesgos y controles aprobados, y que es actualizado de forma anual.

		Sin inicio / incipiente	iniciado	En proceso	Alcanzado	Mejora Continua / optimizado
FACTORES	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
3. Políticas de Integridad	3.1. Código de Ética	No cuentan con un código de ética o con un reglamento interno de trabajo.	Cuentan con un reglamento interno de trabajo y en elaboración del código de ética, o viceversa.	Cuentan con un reglamento interno de trabajo y con un código de ética aprobados.	Cuentan con el reglamento interno de trabajo aprobado. Cuentan con un código de ética aprobado, y con políticas de regalos, de conflicto de intereses integrados al código de ética.	Cuentan con el reglamento interno de trabajo aprobado. Cuentan con un código de ética aprobado, y con políticas de regalos, de conflicto de intereses integrados, con responsabilidades definidas por funciones. Cuentan con mecanismos de revisión y actualización del código de ética y reglamento interno de trabajo.
	3.2. Política de Conflicto de Intereses	No se realizan el llenado de la declaración jurada de intereses.	Realizan el llenado de la declaración jurada de interés, No cuentan con el listado actualizado de servidores que deben hacer el llenado de su declaración, de acuerdo a la normatividad vigente.	Cuentan con una base de datos actualizado del personal requerido para el llenado de la declaración jurada de interés. Realizan el llenado de la declaración jurada de intereses actualizado.	Cuentan con lineamientos para la gestión de la declaración jurada de intereses. Cuentan con reglas, criterios para la abstención de funciones del personal, en caso de conflicto de intereses. Cuentan con la base de datos actualizado del personal requerido para el llenado de la declaración jurada de interés.	Cuentan con lineamientos, directivas para la gestión del conflicto de intereses, considerando reglas, criterios para la abstención de funciones del personal. Gestionan el registro de llenado de la declaración de jurada de intereses de su personal.
	3.3. Política de regalos, cortesías, atenciones y otros.	No cuentan con criterios, lineamientos, directivas o políticas para la gestión de regalos, cortesías, atenciones u otros.	Cuentan con disposiciones para gestionar los regalos o cortesías a ser recibidos por el personal, pero no un documento de gestión.	Se encuentran elaborando un documento para la gestión de regalos, cortesías, atenciones u otros.	Cuentan con una directiva o política de regalos, cortesías, atenciones u otros aprobados.	Cuentan con política de regalos, así como directiva que regulen montos y circunstancias de regalo, gastos de hospitalidad, entre otros. Realizan el monitoreo permanente.
	3.4. Política de Diligencia Debida según cada stakeholder	No realizan una diligencia debida con proveedores u otros stakeholders.	Realizan acciones como identificación de stakeholders, incorporación de cláusulas anticorrupción, firmas de compromiso de integridad, u otros referidos a prácticas de diligencia debida, pero no emiten reportes.	Realizan acciones de diligencia debida, en base a criterios, filtros y controles previamente establecidos.	Cuentan con una política de diligencia debida o directivas, lineamientos u otros documentos específicos para la gestión de aspectos específicos de la debida diligencia en la entidad. Las acciones de debida diligencia son registradas y/o reportados.	Cuentan con una política de debida diligencia aprobada, así como directivas. lineamientos u otros documentos específicos para su gestión. Cuentan con un sistema de análisis de datos y relacionamiento de información de las entidades, empresas y personas con las que se relaciona.

		Sin inicio / incipiente	iniciado	En proceso	Alcanzado	Mejora Continua / optimizado
FACTORES	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
	3.5. Política de incentivos y reconocimiento al personal	No cuentan con una política de incentivos y reconocimientos y no realizan reconocimientos al personal de su entidad.	Realizan reconocimiento de personal de su entidad, bajo el marco de la norma SERVIR y cuentan con algún programa institucional de reconocimiento.	Cuentan con procedimientos institucionalizados de reconocimientos o una política de incentivos y reconocimientos del personal, aprobado.	Cuentan con una política de incentivos y reconocimiento del personal aprobado. Cuentan con directivas, lineamientos u otros documentos para gestionar categorías de reconocimiento, periodicidad, etc.	Cuentan con una política de incentivos y reconocimiento del personal aprobado, así como directivas, lineamientos u otros documentos de gestión y se han realizado reconocimientos públicos de forma periódica.
	3.6. Política de contratación de personal	No cuentan con una política de contratación de personal	Están elaborando una política de contratación de personal o realizan prácticas como aplicación de filtros en procedimientos de contratación para posiciones sensibles a la seguridad e integridad, u otros mecanismos.	Cuenta con una política de contratación de personal aprobado o directivas, lineamientos u otros documentos.	Cuentan con una política de contratación de personal aprobado y directivas, lineamientos u otros documentos para su gestión.	Cuentan con una política de contratación de personal aprobado, así como directivas, lineamientos u otros documentos para la gestión de contratación de personal en la entidad y aplican filtros en procedimientos de contratación de posiciones sensibles a la seguridad y la integridad. Emiten reportes periódicos.
	3.7. Plan de Integridad y Lucha Contra la Corrupción institucional.	No cuentan con plan o acciones institucionales de integridad.	Están elaborando el plan o las acciones institucionales de integridad o cuentan con otros mecanismos anticorrupción.	Cuentan con un plan de integridad o acciones institucionales aprobados.	Cuentan con un plan de integridad o de acciones institucionales, y son incluidos en los documentos de gestión y cuentan con presupuesto. Cuentan con mecanismos para el monitoreo del plan o de las acciones de integridad	Cuentan con un plan de integridad o acciones institucionales, y presentaron informes de evaluación del desarrollo del plan o de las acciones institucionales.
4. Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas	4.1. Transparencia activa	No realizan la publicación de información en la web, de acuerdo al TUO de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	Presenta información de transparencia en la web, de forma incompleta o desactualizada, respecto al TUO de la Ley de Transparencia	Presenta en la web información incompleta, descrita en el TUO de la Ley de Transparencia. Además, publican alguna información sobre recomendaciones de la OCI, registro de visitas en línea, declaración jurada de intereses, declaración jurada de ingresos, bienes y rentas, información de control interno.	Presenta en la web información completa, descrita en el TUO de la Ley de Transparencia. Publican información referida a recomendaciones de la OCI, control interno, declaración jurada de interés, de ingresos, bienes y rentas, así como información de control interno e información de acciones de anticorrupción.	Presenta en la web la información descrita en el TUO de la Ley de Transparencia. Publican información referida a recomendaciones de la OCI, control interno, declaración jurada de interés, de ingresos, bienes y rentas, así como información de control interno e información de acciones de anticorrupción. Cuenta con directiva u otro documento que gestiona la transparencia, datos abiertos y la rendición de cuentas.

		Sin inicio / incipiente	iniciado	En proceso	Alcanzado	Mejora Continua / optimizado
FACTORES	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
	4.2. Transparencia pasiva	No remiten información solicitada por el público. No cuentan con una directiva, lineamiento u otro documento que regule la atención de solicitudes de información por parte del público.	Mantienen prácticas de atención de solicitudes de información del público, pero no está establecido en un documento de gestión.	Cuentan con mecanismos digitales para solicitudes de acceso a la información por parte del público en general.	Cuentan con mecanismos digitales para solicitudes de acceso a la información pública. Cuentan con una directiva, lineamiento u otro documento aprobado que regula el plazo, la forma u otros aspectos sobre la atención.	Cuentan con mecanismos digitales para solicitudes de acceso a la información pública. Cuenta con una directiva, lineamiento u otro documento aprobado que regula el plazo, la forma u otros aspectos sobre la atención de solicitudes de información por parte del público. Y han emitido reportes y evaluaciones para mejora continua.
	4.3. Clasificación de información.	No se cuenta con algún criterio para catalogar documentos como secreto, confidencial o reservado.	La clasificación de información reservada se hace con un criterio en base a la Ley de transparencia.	La clasificación de información reservada se hace con criterios establecidos en la Ley de transparencia y además, se ha definido otros criterios específicos por la Autoridad Administrativa o Alta Dirección, descritos en algún documento interno.	Se cuenta con un documento institucional aprobado donde se establecen criterios de clasificación de información reservada, así como del funcionario responsable de su gestión.	Se cuenta con un documento institucional aprobado donde se establecen criterios de clasificación de información reservada, así como del funcionario responsable de su gestión. Se realiza reportes de la información tratada como confidencial y se actualiza de forma periódica.
5. Controles interno, externo y auditoría	5.1. Implementación del Sistema de Control Interno	No se viene implementando el Sistema de Control Interno en la entidad.	Se ha iniciado el proceso de implementación del Sistema de Control Interno, se establecieron las funciones para la implementación del sistema de control interno a un órgano específico.	El proceso de implementación del Sistema de Control Interno se viene desarrollando con los ejes de cultura organizacional y gestión de riesgos.	El órgano competente realiza los planes de acción anual correspondientes y hace los reportes pertinentes a la CGR.	El órgano competente realiza los reportes a la CGR, publica toda la información del Sistema de Control Interno en la web de la entidad y realiza la supervisión a los planes de acción anual definidos. Inicia nuevamente con el proceso para la mejora continua.
	5.2. Control Gubernamental - OCI	Se brinda poco o ningún soporte logístico al OCI en la entidad.	La OCI cuenta con soporte logístico adecuado y se garantiza la independencia y autonomía de su personal.	La OCI cuenta con el soporte logístico adecuado. No se cumplen de forma oportuna con las recomendaciones de la OCI	La OCI cuenta con el apoyo logístico adecuado, se cumplen de forma oportuna con las recomendaciones de la OCI y se garantiza la independencia y autonomía de su personal.	La OCI cuenta con el apoyo logístico adecuado, se cumplen de forma oportuna con las recomendaciones de la OCI y se garantiza la independencia y autonomía de su personal. Existe una coordinación estrecha entre el órgano responsable de implementar el sistema de control interno con la OCI.

		Sin inicio / incipiente	iniciado	En proceso	Alcanzado	Mejora Continua / optimizado
FACTORES	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
	5.3. Control externo a cargo de las SOAs	No se ejecutan controles externos.	Se ejecutan controles externos pero con poco apoyo o soporte adecuado a las sociedades de auditoría o no son periódicas.	Se ejecutan controles externos con el apoyo o soporte adecuado o de forma periódica.	Se ejecutan controles externos con el apoyo o soporte adecuado y se garantiza la autonomía de su personal.	Se ejecutan controles externos con el apoyo o soporte adecuado y se garantiza la autonomía y se cumplen las recomendaciones. Los controles externos se encuentran establecidos como parte de la cultura de la entidad y en sus documentos de gestión.
6. Comunicación y capacitación	6.1. Inducción en integridad a personal entrante	No se realizan inducciones al personal	Se realizan inducciones, pero no son programadas o no se cuenta con un manual de inducción	Se realizan inducciones de forma periódica, programadas, pero no se cuenta con un manual de inducción o módulos de inducción o sensibilización sobre temas de integridad.	Se realizan inducciones y se cuenta con una directiva, lineamiento u otro documento aprobado sobre inducción en integridad al personal entrante	Se cuenta con una directiva, lineamiento u otro documento aprobado sobre inducción en integridad al personal entrante; asimismo, se cuenta con módulos en línea o actividades de sensibilización sobre temas de integridad y se revisan de forma periódica.
	6.2. Capacitación permanente en políticas de integridad	No se realizan capacitaciones al personal	Se realizan capacitaciones en temas de integridad, pero no son programadas o no se cuenta con un manual de capacitación o instructivo.	Se realizan capacitaciones de forma periódica, pero no se cuenta con un programa de capacitaciones en temas de integridad, lucha contra la corrupción, entre otros, aprobado	Se cuenta con un programa de capacitación aprobado en temas de integridad.	Se cuenta con un Programa Anual de Capacitaciones en temas de integridad, lucha contra la corrupción, ética. Se ha realizado por lo menos 1 informe sobre estos programas de capacitación.
	6.3. Comunicación de política de integridad a stakeholders	No se comunica a los stakeholders acerca de la política o aspectos de integridad de la entidad.	Se comunica de forma informal a los stakeholder acerca de la política o aspectos de integridad de la entidad	Se comunica de manera formal o escrita la política o aspectos de integridad de la entidad	Se incluye en los contratos o documentos oficiales, la política o aspectos de integridad de la entidad.	Se incluye en los contratos o documentos oficiales, la política o aspectos de integridad de la entidad y se difunde por medios digitales.
	6.4. Evaluación del clima laboral	No se realizan evaluaciones de clima laboral o no existe algún documento de gestión que guíe la evaluación del clima laboral.	Se realizan encuestas sectorizadas, de forma esporádica, para recoger información del personal sobre el clima laboral.	Se realizan encuestas al personal a nivel de varios órganos o se viene elaborando algún documento de gestión para la evaluación del clima laboral.	Se realizan encuestas de evaluación del clima laboral al personal a nivel del ministerio o se cuenta con un documento de gestión aprobado para la evaluación del clima laboral.	Se cuenta con un documento de gestión del clima laboral aprobado, se realizan talleres de retroalimentación, en base a la información recogida de las encuestas

		Sin inicio / incipiente	iniciado	En proceso	Alcanzado	Mejora Continua / optimizado
FACTORES	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
	6.5. Evaluación del nivel de satisfacción de stakeholders	No se realizan evaluaciones de satisfacción a los stakeholders y no existe algún documento de gestión que guíe la evaluación de satisfacción de stakeholders.	Se realizan encuestas al público u otros stakeholders, de forma esporádica, para recoger información los servicios brindados por la entidad.	Se realizan encuestas al público u otros stakeholders, de forma esporádica y se viene elaborando algún documento de gestión para la evaluación del nivel de satisfacción de stakeholders.	Se realizan encuestas de evaluación del nivel satisfacción de los stakeholders identificados. Se cuenta con un documento de gestión aprobado para la evaluación del nivel de satisfacción de stakeholders	Se cuenta con un documento de gestión para la evaluación del nivel de satisfacción de stakeholders aprobado, se realizan encuestas de evaluación, y talleres de retroalimentación con los órganos de atención al público o servicios del MEF, en base a la información recogida de las encuestas
7. Canal de denuncias	7.1. Implementación de canal de denuncias.	No existe un canal de denuncias o no se registraron denuncias	Se reciben denuncias, pero no existe un canal estándar de denuncias o un procedimiento de denuncias, investigación y sanción de actos de corrupción.	Existen canales de denuncia por mesa de partes, página web, correo electrónico, línea telefónica y/o presencial; y se encuentran operativas y emiten reportes.	Se cuenta con mecanismos de recepción de denuncias. canales estándar de atención de denuncias, por medios digitales, y/o presencial. Se cuenta con un procedimiento de denuncias, investigación y sanción de actos de corrupción aprobado.	Se cuenta con un procedimiento de denuncias, investigación y sanción de actos de corrupción aprobado y con mecanismos de recepción de denuncias, difundidos en medios digitales. Se reportan estadísticas de registros, así como de atenciones de denuncias.
	7.2. Denuncias anónimas	No existe un canal de denuncias anónimas y no se registraron denuncias	Se reciben denuncias anónimas, pero no existe un canal estándar de denuncias o un procedimiento de denuncias, anónimas.	Se cuentan con disposiciones expresas acerca de la posibilidad de recibir y atender denuncias anónimas, que tengan sustento y motivación.	Se cuenta con un procedimiento de denuncias anónimas aprobado y se reciben denuncias anónimas.	Se cuenta con un procedimiento de denuncias anónimas y con mecanismos de recepción de denuncias. Se reportan estadísticas de registros, así como de atenciones.
	7.3. Mecanismos de protección al denunciante	No existe medidas de protección al denunciante o no existe alguna directiva o documento de gestión que establezca los mecanismos de protección al denunciante.	Se realizan prácticas de protección al denunciante, pero no están establecidas de manera institucional.	Se realizan prácticas de protección al denunciante en base a las disposiciones establecidas por algún órgano interno.	Se cuenta con una directiva o documento de gestión aprobado que establece las medidas de protección al denunciante tales como reserva de identidad y protección laboral frente al despido u hostigamiento.	Se cuenta con una directiva o documento de gestión aprobado que establece medidas de protección al denunciante tales como reserva de identidad y protección laboral frente al despido u hostigamiento y tiene mas de un año en ejecución.
	7.4. Mecanismos de detección de irregularidades	No existe mecanismos de detección de irregularidades o documento de gestión que establezca los mecanismos de detección de irregularidades.	Se realizan acciones para detectar irregularidades o falta de idoneidad en el personal.	Se realizan acciones para detectar irregularidades o falta de idoneidad en el personal, en base a disposiciones establecidas por algún órgano interno.	Se cuenta con una directiva o documentos de gestión aprobado que establece los mecanismos para detectar irregularidades. Se realizan prácticas para detectar irregularidades en el personal.	Se cuenta con una directiva o documentos de gestión aprobado que establece los mecanismos para detectar irregularidades. Se hacen evaluaciones de los mecanismos implementados con el fin de testear al personal en tema de ética e integridad.

		Sin inicio / incipiente	iniciado	En proceso	Alcanzado	Mejora Continua / optimizado
FACTORES	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
	7.5. Mecanismos de investigación	No se cuenta con mecanismos de investigación o con un documento de gestión que establezca los mecanismos de investigación.	Se realizan acciones para la investigación de las denuncias por corrupción, en base a canales establecidos.	Se realizan acciones para la investigación de las denuncias por corrupción, en base a canales establecidos en base a disposiciones establecidas por algún órgano interno.	Se cuenta con una directiva o documentos de gestión aprobado que establece los mecanismos de investigación, así como con canales para procesar la investigación y se han determinado las responsabilidades y competencias.	Se cuenta con una directiva o documentos de gestión aprobado que establece los mecanismos de investigación, así como con canales para procesar la investigación y se han determinado las responsabilidades y competencias. Se realiza el registro y reportes para la mejora continua.
	7.6. Marco normativo interno de infracciones y medidas disciplinarias	No se cuenta con un marco normativo interno de infracciones y de medidas disciplinarias o reglamento interno de trabajo.	Cuentan con disposiciones internas sobre infracciones y medidas disciplinarias, establecidas por algún órgano interno.	Cuentan con un reglamento interno de trabajo.	Cuentan con el reglamento interno de trabajo actualizado y en concordancia con la política de integridad, del personal y del código de ética.	Cuentan con un reglamento interno de trabajo actualizado e integrado al código de ética, políticas de regalos, conflicto de intereses entre otros y cuentan con mecanismos establecidos para su evaluación y actualización.
	7.7. Órganos Disciplinarios	No se ha instalado la Secretaría Técnica del PAD	Está en proceso de instalación la Secretaría Técnica del PAD	Se ha instalado la Secretaría Técnica del PAD.	Se ha instalado la Secretaría Técnica del PAD y cuentan con directivas, u otros documentos para la gestión del PAD.	La Secretaría Técnica del PAD sesiona de forma periódica, resuelve, gestiona o deriva casos de denuncias de corrupción. Cuenta con directivas u otros documentos de gestión del PAD. Presentan informes de evaluación.
8. Supervisión y Monitoreo del modelo de integridad	8.1. Evaluación de efectividad de los componentes del modelo de integridad	No se evalúa el modelo de integridad o no se cuenta con una directiva, lineamiento u otro documento que establezca el mecanismo para la evaluación del modelo de integridad.	Realizan talleres participativos para retroalimentación del modelo o encuestas al personal u otros mecanismos de evaluación del modelo.	Se ha realizado al menos, 1 evaluación anual del modelo de integridad, se han desarrollado talleres de evaluación y retroalimentación.	Se ha realizado al menos, 2 evaluaciones del modelo de integridad. Se han establecido indicadores de medición. Se ha realizado análisis comparativo de las evaluaciones. Se aplican encuestas internas al personal, para la evaluación del modelo de integridad.	Se cuenta con una directiva, lineamiento u otro documento aprobado que establece el mecanismo para la evaluación del modelo de integridad. Se aplican indicadores de medición Se realizan evaluaciones anuales del modelo de integridad, talleres, encuestas.

		Sin inicio / incipiente	iniciado	En proceso	Alcanzado	Mejora Continua / optimizado
FACTORES	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
	8.2. Evaluación de la operatividad del área encargada de la aplicación del modelo de integridad (Oficina de Integridad Institucional)	No se cuenta con una oficina de integridad u oficina que haga sus veces.	Cuentan con una oficina de integridad, o la que haga sus veces, pero no se realiza la evaluación de la operatividad de la oficina con relación a la implementación del modelo de integridad.	Se cuenta con una Oficina de Integridad o la que haga sus veces. Se realiza algún tipo de evaluación de la capacidad operativa de la oficina.	Se cuenta con una Oficina de Integridad, o la que haga sus veces. Se realiza evaluación de la oficina, en función a la eficacia, eficiencia y sostenibilidad del modelo de integridad. El responsable de la oficina cuenta con especialización en materia de riesgos, control interno, integridad pública y experiencia específica.	Se cuenta con una Oficina de Integridad. Se realiza evaluación de la oficina, en función a la eficiencia, eficacia y sostenibilidad del modelo de integridad. Se cuenta con personal idóneo en la Oficina de integridad. Se realizan capacitaciones al personal.
9. Encargado del Modelo de Integridad	9.1. Creación e implementación de la Oficina de Integridad Institucional - modelo de integridad	No se cuenta con una oficina de integridad o alguna oficina que cumpla las funciones.	Se cuenta con una oficina u órgano que asume las funciones de integridad, pero las funciones no está en el ROF de la entidad.	Se cuenta con una oficina de integridad, o la que haga sus veces.	Se cuenta con una oficina de integridad, con recursos adecuados, que depende directamente de la Alta Dirección y cuyo titular cuenta con capacitación en temas de integridad, riesgos y control interno	Cuenta con una oficina de integridad, que depende directamente de la Alta Dirección, con recursos suficientes asignados a la oficina para que desarrolle su labor de forma óptima, y con un oficial de integridad y personal de la oficina capacitado, y en constante capacitación.
	9.2. Función de acompañamiento	No se cuenta con una Oficina de integridad, o la Oficina de Integridad no realiza el acompañamiento o asesoramiento a los órganos de la entidad o no se cuenta con un documento de gestión que estipule la función.	La oficina de integridad o la que haga sus veces, difunde la responsabilidad de la función de integridad al interior de la entidad.	La oficina de integridad, o la que haga sus veces, absuelve consultas sobre temas de integridad y brinda acompañamiento y orientación.	La Oficina de Integridad, o la que haga sus veces, difunde la función de acompañamiento, absuelve consultas sobre integridad, brinda acompañamiento y participa en reuniones con Alta Dirección u órganos de la entidad, de forma periódica.	Se cuenta con un documento de gestión aprobado donde se establece la función de acompañamiento de la oficina de integridad, participa en reuniones de Alta Dirección, y absuelve consultas. Se tiene reuniones periódicamente con los órganos de la entidad.

Anexo 3. Entidades responsables de las acciones de integridad

Objetivo Específico	Nro	Conceptualización de la acción	Responsable	Implementación
1.1. Garantizar la transparencia y el acceso a la información pública en las entidades del Estado	1	Fortalecer la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública con el fin de garantizar su autonomía y eficacia.	MINJUS	No aplica
	2	Mejorar el nivel de cumplimiento en la difusión de información a través de los Portales de Transparencia Estándar (PTE) de las entidades del Estado para garantizar la transparencia y facilitar el acceso a la información pública.	MINJUS	Entidades de la administración pública
	3	Implementar los Portales de Transparencia Estándar (PTE) en las entidades del Estado que, al año de la línea de base, no los hayan puesto en funcionamiento	MINJUS PCM	Entidades de la administración pública
	4	Asegurar la publicación de las sanciones penales vinculadas a hechos de corrupción impuesta por los órganos de control superior, así como sanciones impuestas por vulneraciones a la ética en el Congreso de la República.	PODER JUDICIAL M. PÚBLICO CONGRESO	Entidades de la administración pública
	5	Promover instrumentos jurídicos que regulen la obligatoriedad de las audiencias de rendición de cuentas y promuevan la capacitación de la sociedad civil interesada en participar en las mismas.	PCM G. REGIONAL G. LOCAL	No aplica
	6	Optimizar el proceso de rendición de cuentas de titulares de entidades contenido en la Directiva N° 015-2016-CG/GPROD y fortalecer el ejercicio de control social, a través del mismo	CGR	No aplica
	7	Establecer el uso transversal de tecnologías digitales en las entidades de la administración pública en favor de la transparencia y rendición de cuenta, así como fortalecer la política de datos abiertos.	PCM	No aplica
	8	Promover el enfoque de Gobierno Abierto dentro de la administración pública a través del seguimiento al cumplimiento del Plan de Acción de Gobierno Abierto y la implementación del Modelo y Estrategia de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú que coadyuve a la toma de decisiones y la rendición de cuentas.	PCM, MINEDU MINSAs, MINAM MINEM, MININTER MTC	No aplica
1.2. Consolidar una gestión de información integrada para la prevención de la corrupción en la administración pública.	9	Fortalecer la CAN mediante i) asignación de recursos humanos y presupuesto suficiente para el cumplimiento de las funciones de su Coordinación General, ii) articulación de las Comisiones Regionales Anticorrupción, y iii) asignación del mismo derecho de voz y voto a todos los miembros de la CAN.	PCM	No aplica
	10	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	MINJUS CAN	No aplica
	11	Impulsar la creación del sistema funcional de integridad y Lucha contra la corrupción conformado por las Oficinas de Integridad Institucional o los funcionarios responsables de la integridad gubernamental de las entidades públicas bajo la rectoría de la CAN. El sistema tendría como funciones centrales: - Promover la ética en la función pública - Diseñar mapas de riesgos de corrupción y proponer herramientas para enfrentarlos en los distintos ámbitos de actuación - Generar y administrar información cuantitativa y cualitativa en materia de integridad y lucha contra la corrupción, a fin de desarrollar indicadores que permitan el monitoreo y la adopción de políticas públicas. - Apoyar la promoción de una cultura de la integridad en la sociedad a través de los organismos del sector público, sector privado, universidades, medios de comunicación y sociedad civil.	CAN	No aplica

Objetivo Específico	Nro	Conceptualización de la acción	Responsable	Implementación
	12	Contar con mecanismos adecuados de monitoreo y seguimiento de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción y de los respectivos planes derivados (Plan Nacional, planes sectoriales e institucionales de integridad y Lucha contra la Corrupción) incorporados en los instrumentos de planificación estratégica; asimismo realizar evaluación de impacto que permitan determinar la efectividad de dichos planes.	CAN	No aplica
	13	Implementar una política de digitalización de los archivos de las entidades públicas del país, con el fin de cautelar la información y documentación que pueda ser materia de investigación de presuntos casos de corrupción.	PCM	No aplica
	14	Generar un espacio de trabajo virtual que permita la interconexión entre la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública y los funcionarios/as responsables de entregar información y los responsables del PTE, a nivel nacional	MINJUS	No aplica
	15	Implementar una plataforma de casos emblemáticos de corrupción	CAN	No aplica
	16	Implementar mecanismos de seguimiento y monitoreo de la implementación de las convenciones internacionales anticorrupción, así como de otros compromisos internacionales sobre la materia.	CAN	No aplica
	1.3. Impulsar y consolidar la Reforma del Sistema Electoral en el Perú y de las Organizaciones Políticas	17	Promover el marco normativo que garantice el financiamiento público de las campañas de las agrupaciones política	CAN Entidades del Sistema Electoral
18		Impulsar la aprobación de norma que establezca que los candidatos declaren en sus respectivas hojas de vida los procesos judiciales por delitos de corrupción en los que se encuentren comprendidos al momento de la postulación.	CAN Entidades del Sistema Electoral	No aplica
19		Asegurar periodicidad de los reportes financieros o económicos de las campañas por parte de las agrupaciones políticas.	CAN Entidades del Sistema Electoral	No aplica
20		Promover la penalización del financiamiento ilegal de las agrupaciones políticas en campañas electorales	CAN Entidades del Sistema Electoral	No aplica
21		Impulsar que, en el periodo de elecciones, los medios de comunicación transparenten información sobre contratos de publicidad con candidatos u organizaciones políticas a la ONPE.	CAN Entidades del Sistema Electoral	No aplica
22		Establecer régimen de sanciones administrativas, pecuniarias y políticas, además de penales, por la entrega de información falsa o incompleta a las autoridades del sistema electoral, aplicable a los candidatos, representantes o personeros de las organizaciones políticas.	CAN Entidades del Sistema Electoral	No aplica
1.4. Promover e instalar una cultura de integridad y de ética pública, en los (las) servidores(as) civiles y en la ciudadanía	23	Aprobar un currículo de educación básica que incorpore valores y principios éticos para propiciar y una cultura de integridad a través de enfoques transversales y áreas curriculares (Desarrollo personal, ciudadanía y cívica)	MINEDU	G. REGIONAL Instituciones Educativas
	24	Promover contenidos orientados a la promoción de principios éticos y valores ciudadanos en todos los centros de educación técnico productivo, institutos y escuelas de educación superior y universidades, tanto públicos como privado para la formación integral de sus estudiantes.	MINEDU Asociación de Universidades del Perú	Centros Técnicos Productivos Institutos y escuelas de educación superior Universidades
	25	Implementar campañas de concientización, coordinadas desde la CAN, sobre valores, ética pública, transparencia y acceso a la información pública y promoción de la denuncia.	CAN	No aplica

Objetivo Específico	Nro	Conceptualización de la acción	Responsable	Implementación
1.5. Instalar y consolidar la gestión de conflictos de intereses y la gestión de intereses en la Administración pública.	26	Clarificar las funciones y responsabilidades de los organismos que participan en la gestión de la ética pública y las políticas de conflictos de intereses.	SERVIR, CGR, CAN, MINJUS	No aplica
	27	Elaborar guías de orientación y promover la reflexión a través de diversos medios, basados en casos, para la identificación y tratamiento de dilemas éticos que enfrentan los servidores civiles.	SERVIR	No aplica
	28	Garantizar la transparencia y el fácil acceso a los Registros de Visitas de entidades y Agendas Oficiales de los principales funcionarios, en los que debe consignarse los visitantes, incluidos los gestores de intereses, de acuerdo al Decreto Legislativo 1353.	MINJUS	Todas las entidades del Poder Ejecutivo
	29	Adecuar el marco normativo en materia de integridad pública de acuerdo a los estándares de la OCDE, a través del i) mejora del marco normativo sobre declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas; así como, fortalecimiento de la fiscalización patrimonial de los funcionarios y servidores públicos obligados a presentar la Declaración Jurada; ii) establecimiento de la obligatoriedad de la declaración jurada de intereses, y iii) establecimiento de un nuevo modelo de regulación de la gestión de intereses.	CAN	No aplica
2.1. Fortalecer el mecanismo para la gestión de denuncias por presuntos actos de corrupción	30	Implementar un mecanismo integrado de denuncias en la administración pública, asegurando la protección de los denunciantes de presuntos actos de corrupción.	MINJUS	Todas las entidades del Poder Ejecutivo
	31	Generar un mecanismo de reporte que facilite la puesta en conocimiento de irregularidades en el sector privado	CAN	No aplica
	32	Fortalecer los incentivos monetarios a quienes denuncien actos de corrupción en el sector público.	MINJUS	No aplica
2.2. Impulsar una carrera pública meritocrática	33	Implementar de manera obligatoria mecanismos de inducción con contenidos homogéneos en ética pública e integridad para el desarrollo adecuado de las competencias laborales y profesionales de los servidores civiles, independientemente de su régimen laboral o contractual.	SERVIR	Oficinas de Recursos Humanos de todas las entidades del Poder Ejecutivo
	34	Delegar en SERVIR la regulación e implementación de los procesos de selección en los puestos directivos clave en el sistema de contrataciones, en entidades con presupuestos y proyectos de gran envergadura, y programas sociales.	SERVIR, MIDIS Entidades de la Administración Pública	No aplica
	35	Promover activamente que los gerentes públicos ingresen al régimen del servicio civil en la categoría de directivos públicos.	SERVIR	No aplica
	36	Mejorar los procesos de selección y ascenso para promover el ingreso y permanencia de los mejores efectivos dentro de la Policía Nacional del Perú, así como los mejores profesionales dentro del Ministerio Público y el Poder Judicial.	PODER JUDICIAL M. PÚBLICO PNP	No aplica
	37	Fortalecer la implementación de la gestión del rendimiento de los servidores civiles, así como capacitarlos para establecer y cumplir las metas institucionales orientadas principalmente al ciudadano	SERVIR	Entidades de la administración pública
2.3. Garantizar la integridad en las contrataciones de obras, bienes y servicios	38	Fortalecer el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado a fin de promover y garantizar la supervisión estratégica basada en la gestión de riesgos, la optimización del proceso de contratación pública y la transformación digital de la institución.	OSCE	No aplica
	39	Modernizar las plataformas tecnológicas del OSCE garantizando información desagregada de las contrataciones de bienes, servicios y obras que los proveedores hayan realizado con el Estado	OSCE	No aplica
	40	Establecer a nivel de las entidades públicas mecanismos de identificación y gestión de riesgos en los procesos de contratación pública, examinando información consignada por las personas naturales y jurídicas que contratan con la entidad. Esta supervisión deberá contar con el asesoramiento técnico del Organismo de Supervisión de las Contrataciones del Estado (OSCE), entidad que deberá registrar las incidencias detectadas en los procesos de identificación de riesgos.	OSCE	Entidades de la administración pública

Objetivo Específico	Nro	Conceptualización de la acción	Responsable	Implementación
	41	Fortalecer la Central de Compras Públicas (Perú Compras), para asegurar su autonomía y especialización suficiente de manera tal que cumpla con su función de estandarización de bienes y servicios de consumo regular a nivel de las entidades públicas que conlleve al proceso de centralización gradual de las compras corporativas.	PERU COMPRAS	No aplica
	42	Implementar en las entidades públicas programas permanentes de desarrollo de capacidades vinculadas a los procesos de contrataciones públicas para fortalecer la gestión del conocimiento, con el asesoramiento de OSCE	OSCE	Entidades de la administración pública
	43	Fomentar la implementación de programas de prevención o compliance contra la corrupción y otras prácticas cuestionables en el sector empresarial independientemente del tamaño de la empresa y el rubro de negocio, asegurando la reglamentación de la Ley 30424 y su modificatoria.	CAN, CONFIEP, SIN, CCL	No aplica
	44	Desarrollar y aprobar una política y plan nacional de infraestructura que garantice transparencia y predictibilidad en las decisiones públicas y privadas respecto al desarrollo de las obras emblemáticas a ser desarrolladas en el corto, mediano y largo plazo.	MEF	No aplica
	45	Fortalecer los procesos de planificación, programación y priorización de las carteras de proyectos de infraestructura económica (transporte, infraestructura de riego, energía, vivienda y saneamiento) para maximizar los impactos y la rentabilidad social, así como reducir los riesgos de la corrupción	MTC, MIDAGRI MINEM, MVCS	No aplica
	46	Revisar la normativa de las asociaciones público-privadas a efectos de garantizar competencia, prohibir las excepciones en grandes obras y garantizar los estudios de ingeniería en detalle.	PCM	No aplica
	47	Establecer un marco normativo para el desarrollo de la vigilancia ciudadana de la gestión pública	OSCE	Comisiones Regionales Anticorrupción
2.4. Fortalecer la gestión de riesgos al interior de cada entidad pública	48	Desarrollar una metodología específica de identificación y gestión del riesgo de corrupción, que incluya actividades de mapeo y evaluación adaptadas para apoyar a las entidades gubernamentales en sus esfuerzos por implementar controles para prevenir, detectar y responder eficazmente a la corrupción.	PCM CAN	No aplica
	49	Sistematizar y analizar la información de los procedimientos administrativos disciplinarios vinculados a hechos de corrupción a través de la plataforma del REPRAC (Registro de Procedimientos Administrativos Disciplinarios Vinculados a Actos de Corrupción) para producir recomendaciones de mitigación de riesgos.	CAN	Todas las entidades del Poder Ejecutivo
	50	Fortalecer la simplificación administrativa en la administración pública a través del diseño e implementación del Análisis de Impacto Regulatorio (RIA) y la consolidación del Análisis de Calidad Regulatoria de los trámites y los procedimientos administrativos estandarizados	PCM	Entidades de la administración pública
3.1. Reforzar el sistema de justicia penal.	51	Consolidar el marco normativo penal a efectos de evitar toda laguna de impunidad a través de: i) ampliación de los supuestos de separación de la función pública de condenados por delitos de tráfico ilícito de drogas y lavado de activos; ii) tipificación del delito de corrupción privada; y, iii) simplificación del procedimiento de extradición.	CAN PODER JUDICIAL SERVIR	No aplica
	52	Consolidar el registro nacional de sanciones contra servidores civiles, incluyendo a las fuerzas armadas y policiales.	SERVIR	No aplica
	53	Reglamentar la Ley 30424 y su modificatoria sobre la responsabilidad de personas jurídicas.	PRODUCE	No aplica
	54	Fortalecer el sistema de justicia penal anticorrupción a través de i) la implementación de órganos especializados en todos los distritos judiciales y fiscales, ii) asignación de recursos necesarios, iii) reducción del porcentaje de provisionalidad de jueces y fiscales vinculados a la lucha contra la corrupción; iv) implementación de mecanismos para garantizar la integridad en el sistema de justicia penal anticorrupción; y v) impulso de condiciones institucionales necesarias (operativas, normativas y financieras) para la Procuraduría Especializada en Delitos de Corrupción a nivel nacional.	CAN PODER JUDICIAL M. PÚBLICO	No aplica
	55	Implementar el Expediente Judicial Electrónico en el Sistema Especializado en Delitos de Corrupción de funcionarios.	PODER JUDICIAL M. PÚBLICO, MINJUS	No aplica

Objetivo Específico	Nro	Conceptualización de la acción	Responsable	Implementación
	56	Implementar una unidad de gestión de información en la CAN Anticorrupción que centralice data estadística de procesos penales por delitos de corrupción.	PCM	No aplica
	57	Fortalecer e incrementar el uso de herramientas procesales especiales para la investigación de casos de corrupción cómo "agente encubierto", "escuchas telefónicas", "colaboración eficaz", "levantamiento del secreto bancario" y otros, en el marco del debido proceso.	PODER JUDICIAL M. PÚBLICO, PNP	No aplica
	58	Establecer espacios de articulación y protocolos de coordinación operativa en los procesos de investigación penal por delitos de corrupción.	PODER JUDICIAL M. PÚBLICO, CGR UIF, SUNAT, PNP, PROCURADURIA	No aplica
	59	Reformar la institucionalidad del Consejo Nacional de la Magistratura para fortalecer su autonomía y la selección de sus integrantes, así como para asegurar que los procesos de selección y ratificación garanticen la idoneidad e integridad de los jueces y fiscales que coadyuven al fortalecimiento del sistema de administración de justicia.	CNM	No aplica
	60	Fortalecer a la Procuraduría Especializada de Delitos de Corrupción a través de la adecuada asignación de recursos que aseguren su pleno funcionamiento e independencia a nivel nacional.	MINJUS	No aplica
	61	Fortalecer la participación de la Procuraduría en el Proceso de Colaboración Eficaz	MINJUS	No aplica
3.2. Reforzar el sistema disciplinario	62	Promover un trabajo articulado con miras a delimitar las jurisdicciones y responsabilidades institucionales, y establecer un único inventario de infracciones y sanciones.	CAN SERVIR CGR	No aplica
	63	Fortalecer la capacidad operativa de sanción disciplinaria en las entidades mediante mecanismos que garanticen la eficiencia, celeridad e inmediatez en la respuesta administrativa para sancionar faltas a la ética pública y casos de corrupción.	SERVIR	Entidades de la administración pública
3.3. Reforzar el Sistema Nacional de Control	64	Fortalecer de manera progresiva y sujeto a un plan de implementación, la autonomía y descentralización de los OCI, a través de: i) Incorporar a los OCI de las entidades del nivel nacional, gobiernos regionales y locales a la Estructura administrativa de la CGR; y, ii) Ejecutar servicios de control a los gobiernos locales de manera descentralizada, mediante OCI itinerantes.	CGR	No aplica
	65	Intensificar las tecnologías de la información para optimizar el control gubernamental.	CGR	No aplica
3.4. Fortalecer los mecanismos para recuperación de activos y pérdida de dominio ante delitos agravados contra la Administración Pública	66	Implementar protocolos de actuación que aseguren los procesos de asistencia judicial mutua y recuperación de activos	CAN	No aplica
	67	Fortalecer la autonomía del proceso judicial de pérdida de dominio y su capacidad operativa	MINJUS PODER JUDICIAL M. PÚBLICO	No aplica
	68	Articular acciones para evitar la prescripción y caducidad en el cobro de la reparación civil a los condenados por delitos de corrupción.	CAN, M. PÚBLICO, PODER JUDICIAL, Procuraduría especializada en delitos de corrupción de funcionarios	No aplica
	69	Implementar el registro de beneficiarios finales en consonancia con las recomendaciones del GAFI para efectos de contar con una estrategia efectiva para evitar el ocultamiento de fondos ilícitos.	UIF, SBS, SUNAT, MEF, SMV, CAN	No aplica

Anexo 4. Formulario de autoevaluación para el ICP

gob.pe

Índice de Capacidad Preventiva: Estándar de Integridad 2021

Presidencia del Consejo de Ministros

El ICP es una herramienta diseñada por la Secretaría de Integridad Pública para medir de forma estandarizada los avances en la implementación del Modelo de Integridad, permitiéndole a las entidades contar con un diagnóstico situacional para la elaboración de su Programa de Integridad. Revisar la Guía de Autoevaluación: <http://bit.ly/IPC-guia>

1. Antes de llenar el Formulario, revise la siguiente Guía: <http://bit.ly/IPC-guia> ¿Ha revisado usted la Guía?
2. Indique el tipo o grupo al que pertenece la entidad
3. Si su entidad pertenece al Poder Ejecutivo, indique el sector
4. Nombre completo de la entidad sobre la que se reporta (en MAYÚSCULAS p.e. PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS)
5. De ser el caso, indique la sigla o acrónimo de su entidad (en MAYÚSCULAS p.e. PCM)
6. Nombre y apellidos de la persona que efectúa este reporte

7. Unidad orgánica a la que pertenece
8. Cargo de la persona que efectúa este reporte
9. Tipo de documento de identidad
- Número de documento de identidad
10. Número de teléfono de contacto
11. Correo electrónico institucional
12. C1: ¿Quién es la autoridad encargada de ejercer la función de integridad en la entidad?
13. C1: ¿Se han modificado los documentos de planeamiento (PEI - POI) para incorporar a la integridad como objetivo o acción estratégica institucional?
14. C1: ¿La entidad cuenta con un Programa de integridad, aprobado por la máxima autoridad administrativa, conforme a los Lineamientos de la Secretaría de Integridad?

15. C2: ¿La entidad ha identificado y analizado riesgos de corrupción y/o riesgos que afecten la integridad?
16. C2: ¿La entidad ha establecido mecanismos para gestionar los riesgos identificados de corrupción y/o riesgos que afecten la integridad?
17. C2: ¿La entidad ha evaluado la implementación de las acciones establecidas para gestionar los riesgos de corrupción y/o riesgos que afecten la integridad?
18. C3: ¿La entidad cuenta con un Código de Conducta?
19. C3: ¿La Oficina de Integridad Institucional, o la que haga sus veces, realiza el seguimiento a la implementación de la declaración jurada de intereses, brindando el asesoramiento para la elaboración de la lista de sujetos obligados, conforme a la Ley N° 31227?
20. C3: ¿La entidad ha implementado acciones de prevención y mitigación de conflictos de intereses?
21. C3: ¿La entidad ha implementado un procedimiento de diligencia debida y emite reportes de su implementación?

22. C3: ¿La entidad cuenta con algún procedimiento institucionalizado para reconocer la contribución del personal a la observancia de los valores, principios y normas que promuevan y protejan el desempeño ético de la función pública?
23. C3: ¿La entidad ha establecido algún mecanismo que asegure la integridad en el proceso de contratación de personal?
24. C3: ¿La entidad aprobó "Acciones de Integridad Institucional y Lucha contra la Corrupción", conforme a los Lineamientos de la Secretaría de Integridad?
25. C4: ¿La entidad comunica a la ciudadanía los avances que tiene en materia de integridad y lucha contra la corrupción?
26. C4: ¿La Oficina de Integridad Institucional monitorea el cumplimiento de la publicación de información de la Entidad en el Portal de Transparencia Estándar?
27. Este aspecto no forma parte de la evaluación al 15 de noviembre del 2021. C4: ¿Los sujetos obligados a presentar la declaración jurada de intereses cumplen con esta obligación? No marcar ninguna alternativa. Este aspecto se incluirá en la evaluación del 2022.
28. C4: ¿La entidad ha implementado el Registro de Visitas en Línea, conforme a la Ley N° 28024?
29. C4: ¿La entidad ha implementado un sistema en línea de solicitudes de acceso a la información pública?

30. C4: ¿Cuál es el porcentaje de respuesta a las solicitudes de acceso a la información al 2021?

31. C5: ¿La entidad ha cumplido oportunamente con presentar los cinco entregables para la implementación del Sistema de Control Interno, correspondientes al 2021?

32. C5: ¿Cuál es el nivel de avance en la implementación de las recomendaciones emitidas por el OCI (expresado en porcentaje)?

33. C6: ¿La entidad incorpora contenidos sobre ética e integridad pública en el proceso de inducción para el personal que ingresa a la entidad?

34. C6: ¿La entidad ha incluido en el PDP 2021 capacitaciones relacionadas con ética, integridad pública, transparencia y acceso a la información, identificación de riesgos, mecanismos de rendición de cuentas, u otros temas afines a la prevención y lucha contra la corrupción?

35. C6: ¿La Oficina de Integridad Institucional, o la que haga sus veces, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos, lleva a cabo charlas de difusión y/o actividades de capacitación vinculadas a temas de ética e integridad pública?

36. C6: ¿La entidad realiza acciones de difusión y promoción orientados a generar una cultura de integridad? (no considerar las charlas y/actividades de capacitación)

37. C6: ¿La entidad realiza actividades de difusión sobre ética e integridad pública dirigidas a actores externos a la institución?

38. C6: ¿La entidad realiza evaluaciones periódicas del clima laboral y/o estudios dirigidos a evaluar los conocimientos, actitudes percepciones y/o prácticas sobre el desempeño ético de sus colaboradores?

39. C7: ¿La entidad ha implementado la Plataforma Digital Única del Ciudadano?

40. C7: ¿La entidad tiene una directiva para cautelar el otorgamiento de medidas de protección al denunciante?

41. C8: ¿El ministerio monitorea y supervisa que las entidades adscritas a su sector cumplan con reportar la información sobre la implementación del Modelo de Integridad Pública?

42. C8: ¿La entidad ha realizado algún reporte de supervisión, monitoreo y/o evaluación sobre la implementación del Modelo de Integridad Pública?

43. C8: ¿La entidad ha realizado algún reporte para evaluar la capacidad operativa de la instancia encargada de ejercer la función de integridad?

44. C9: ¿La Oficina de Integridad Institucional o la que haga sus veces, realiza reuniones de coordinación para el seguimiento de la implementación del Modelo de Integridad Pública?

45. C9: ¿En el ROF de la entidad o en algún otro documento se precisa que la Oficina de Integridad Institucional, o la que haga sus veces, es la encargada de impulsar la implementación y/o realizar el seguimiento y monitoreo del modelo de integridad?

46. C9: ¿La Oficina de Integridad Institucional, o la que haga sus veces, ha comunicado formalmente a las distintas áreas de la entidad que es la encargada de brindar orientación y asistencia técnica respecto de las actividades relacionadas con la implementación del modelo de integridad?

47. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Si en algún componente, todas las respuestas han sido negativas, agregar información sobre acciones que la entidad haya implementado en el marco de dicho componente.

48. INFORMACIÓN DESTACADA: Consignar alguna actividad que pueda ser considerada como buena práctica y ser compartida con otras entidades (Revisar definición en la Guía).

49. Adjuntar Medios de Verificación
La siguiente matriz (<http://bit.ly/38S3PS6>) debe ser DESCARGADA (y copiada en una hoja de Excel aparte), para consignar los enlaces de los medios de verificación correspondientes. En caso no se cuente con enlaces en todas las preguntas y se necesite incluir archivos, los nombres de estos deberán ser incluidos en la matriz en Excel, y luego deberán ser agrupados, junto a la matriz, en una carpeta comprimida en formato zip o rar, la cual será cargada haciendo clic en el botón "Sube el archivo". La carpeta comprimida deberá grabarse con el nombre de la entidad más las siglas ICP (Índice de Capacidad Preventiva).

Peso máximo: 10 MB en total, solo se aceptan formatos pdf, doc, docx, txt, xls,xlsx, xism, rar y zip

Selecciona los archivos o arrástralos aquí

50. COMENTARIOS FINALES: Indicar algún aspecto de la implementación del modelo de integridad o aplicación del formulario que deba ser de considerado por la Secretaría de Integridad Pública para la evaluación del Estándar de Integridad 2021.

Acepto la política de privacidad

Declaro bajo juramento que los datos ingresados en este formulario son verdaderos y están sujetos a lo establecido en los artículos 51 y 67 del TUO de la Ley N° 27444

Enviar

¿Tienes una sugerencia para mejorar este formulario?

Anexo 5. Acciones sugeridas por subcomponente del modelo de integridad

Componente	Sub Componente	Acciones sugeridas
1. Compromiso de la Alta Dirección	1.1. Acta de compromiso de conducción de control interno.	<ul style="list-style-type: none"> -Firmar el Acta de compromiso de implementación y cumplimiento de las normas de control interno, conforme señala el ítem 5.1.1. del Código Marco de Control Interno de Empresas y numeral 7.11 de la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades Públicas. -Visibilizar el compromiso de la alta dirección en la página web. -Actualizar de manera periódica el Acta, asegurando que sea firmado por los nuevos altos funcionarios en caso de cambios.
	1.3. Creación de una oficina de integridad y establecimiento de un modelo de integridad	<ul style="list-style-type: none"> -Modificar el ROF de la entidad - De ser empresa pública, aprobar mediante Acuerdo de Directorio la creación de la oficina de integridad y el modelo de integridad (con sus componentes). - Disponer acciones de difusión interna respecto de la creación del modelo de integridad y de las funciones de la Oficina de Integridad, incidiendo en la importancia de consolidar una cultura organizacional orientada a la ética en los negocios - Disponer acciones de difusión externa orientada a los distintos stakeholders o contrapartes de la entidad utilizando medios de comunicación escrita (boletines, comunicados, cartas), instándolos, además a orientar en el mismo sentido su política de negocios. - Comunicar a la comunidad en general la nueva política adoptada a través de entrevistas periodísticas en medios de comunicación escrita, radial y televisiva.
	1.4. Visibilización de la integridad como objetivo institucional de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> - Modificar el ROF de la entidad incorporando la integridad y la ética como objetivos institucionales. - Incorporar la integridad y la ética en todos los documentos de gestión que la entidad elabore hacia el futuro. - Incorporar en la filosofía de dirección de la entidad, una clara política pública orientada a la ética de la gestión. - Manifiestar y hacer explícita dicha política en todos los espacios y eventos institucionales (privados y públicos), apariciones mediáticas u otros. - Cuidar el cumplimiento de dicha política no solo en el ámbito institucional, sino también en el privado.
2. Gestión de Riesgos	2.1. Identificación, evaluación y mitigación de procesos o actividades que generen riesgos frente a la corrupción y otras prácticas cuestionables.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una evaluación e identificación de riesgos previo a la definición de la política y plan institucional de integridad y lucha contra la corrupción. - Considerar para el proceso de identificación de riesgos las disposiciones y metodología establecida en las normas de Control Interno. - Actualizar anualmente el análisis de riesgos y de procesos de mitigación de riesgos, según metodología utilizada.
	2.2. Mapa de riesgos y controles	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar identificando anualmente los riesgos operacionales, financieros y comerciales, incluyendo en dicha evaluación los riesgos reputacionales asociados a la posible comisión de prácticas cuestionables. - Identificar y tener mapeado los controles existentes para cada riesgo. - Actualizar periódicamente (anualmente) el mapa de riesgos y controles.
3. Políticas de Integridad	3.1. Código de Ética	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar al Código de Ética las políticas de regalos, de conflicto de intereses, de eventuales contribuciones políticas, contribuciones filantrópicas, viajes y rendiciones de cuenta, entre otros. - Incorporar en el Código de Ética ejemplos para su mejor entendimiento y aplicación. - Articular el Código al Reglamento Interno de Trabajo a efectos de definir las conductas que constituyen infracciones, y sus mecanismos de investigación y sanción. - Definir claramente las responsabilidades según niveles de función y de intervención en cada proceso.

Componente	Sub Componente	Acciones sugeridas
	3.2. Política de Conflicto de Intereses	<ul style="list-style-type: none"> - Exigir a los altos funcionarios de la entidad y a aquellos que se encuentran en una posición sensible, declarar sus intereses. - Establecer lineamientos para identificar los potenciales conflictos de interés en la entidad. Esto depende mucho de la actividad que realice la entidad, el contexto, el personal, la zona geográfica, los stakeholders, - Establecer reglas claras de abstención de funciones del personal ante supuestos de conflictos de interés. Se debe definir mínimamente: <ul style="list-style-type: none"> * Grado de consanguinidad y afinidad límite, según las funciones y el tipo de relación con los stakeholders. * Años de relación personal, comercial y política límite, según las funciones y el tipo de relación con los stakeholders. * Responsabilidad en caso de incumplimiento. - Considerar dentro de los supuestos a evitar los conflictos de interés potencial y aparente. - Tener una base de datos interna de las relaciones comerciales, familiares y políticas del personal que permita hacer un análisis de vínculos del personal.
	3.3. Política de regalos, cortesías, atenciones y otros.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar una política específica que visibilice lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> * Regalos que se pueden recibir según monto y circunstancia, * Gastos de hospitalidad permitidos según monto y circunstancia, * Modos de viaje o tipo de entretenimiento que son o no permitidos, * De ser el caso, límites del valor monetario de regalos, gastos de hospitalidad, características de la contraparte de la cual se podría recibir regalos de menor costo y de las cuales no, así como las circunstancias u ocasión.
	3.4. Política de Diligencia Debida según cada stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las relaciones que se tiene con los distintos stakeholders (usuarios, proveedores y contrapartes) con los que se relaciona: <ul style="list-style-type: none"> * Empresas y personas naturales proveedoras de bienes y servicios. - Definir filtros y controles para cada uno de los tipos de relación comercial dependiendo del riesgo existente. - Establecer exigencias e incentivo a las contrapartes para la adopción de los mismos estándares de integridad que asume la entidad. - Adoptar como buena práctica la firma de compromisos de integridad previo a la contratación con proveedores especificando canales de reporte y denuncias de irregularidades de las que tengan conocimiento. - Asegurar la inclusión de Cláusulas anticorrupción en los contratos. - Implementar sistema de análisis de datos y relacionamiento de información de las entidades, empresas y personas con las que se relaciona.
	3.5. Política de incentivos y reconocimiento al personal	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer categorías de reconocimientos y/o premios por el cumplimiento de valores. - Establecer fechas periódicas de realización de concursos y premiación. - Reconocer públicamente el comportamiento sobresaliente del personal en hechos noticiosos.
	3.6. Política de contratación de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las posiciones sensibles a la seguridad y a la integridad. - Establecer mayores filtros en los procedimientos de contratación de personal en posiciones sensibles. - Evaluar la posibilidad de utilizar filtros más rigurosos como el uso de polígrafo en posiciones sensibles.
	3.7. Plan de Integridad y Lucha Contra la Corrupción institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el Plan institucional teniendo como referente la Política de Integridad y Lucha Contra la Corrupción, y el Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021. - Trabajar un plan de acción debidamente calendarizado con metas e indicadores. El período del plan debe ser 2 años como mínimo. - Establecer un mecanismo de monitoreo del mismo. - Garantizar la difusión del mismo. - Asegurar su incorporación en los documentos de gestión de la entidad (PESEM, PEI y POI) para efectos de garantizar el presupuesto para su implementación.

Componente	Sub Componente	Acciones sugeridas
4. Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas	4.1. Transparencia activa	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el pleno cumplimiento del TUO de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información. * Subir a la página web información completa de las recomendaciones del OCI * Subir a la página web información completa de las remuneraciones y beneficios del personal * Implementar el Registro de Visitas en Línea * Asegurar información de INFOBRAS * Actualizar de manera permanente información de declaraciones juradas de ingresos, bienes y rentas * Mantener actualizadas y difundir declaraciones juradas de intereses * Asegurar información completa en la página web de control interno * Incluir en la página web información de las acciones anticorrupción como parte de la implementación del modelo de integridad.
	4.2. Transparencia pasiva	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar sistema en línea de solicitudes de acceso a la información para facilitar requerimiento de información y seguimiento.
	4.3. Clasificación de información.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizados los criterios de clasificación (y la clasificación misma) de la información que existe en la entidad. - Dependiendo de si existe o no información reservada y secreta, la entidad debe tener un registro de información previamente clasificada.
	5.1. Implementación del Sistema de Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el cumplimiento efectivo de las normas de Control Interno, a través del empoderamiento debido al Comité respectivo. - Encargar a la oficina de integridad de la entidad, la función de monitoreo, a efectos de que coadyuve en su implementación. - Implementar una sección en la página web de la entidad donde se brinde información sobre los avances de la implementación del control interno.
5. Controles interno, externo y auditoría	5.2. Control Gubernamental - OCI	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar el soporte logístico adecuado al OCI a efectos de que realice su labor con eficiencia, eficacia y celeridad. - Cumplir oportunamente las recomendaciones que formule el OCI - Garantizar la autonomía e independencia del personal del OCI.
	5.3. Control externo a cargo de las SOAs	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar el soporte logístico adecuado a las Sociedades de Auditoría. - Cumplir las recomendaciones que formule. - Garantizar la autonomía e independencia de la empresa auditora.
6. Comunicación y capacitación	6.1. Inducción en integridad a personal entrante	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar e implementar módulos o actividades de sensibilización sobre la política de integridad para el personal que se incorpora a la entidad. - Elaborar manual de inducción.
	6.2. Capacitación permanente en políticas de integridad	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un programa de capacitación anual que tenga por finalidad instruir al personal sobre las normas vigentes, políticas y procedimientos establecidos para la prevención la corrupción; así como en materia de ética e integridad; las mismas que deberán ser adecuadas al nivel de responsabilidad del personal al que van dirigidas. - Este programa se debe traducir en un Plan de Comunicaciones.
	6.3. Comunicación de política de integridad a stakeholders n	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar en las comunicaciones regulares con stakeholders referencia a la política de integridad de la entidad.
	6.4. Evaluación del clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuestas de evaluación del ambiente laboral, de la relación y comunicación existente. - Realizar talleres de retroalimentación con el personal para evaluar resultados.
	6.5. Evaluación del nivel de satisfacción de stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar periódicamente encuestas de satisfacción de servicio y atención según grupos de stakeholders.
7. Canal de denuncias	7.1. Implementación de canal de denuncias.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e Implementar un procedimiento de denuncias, investigación y sanción de actos de corrupción y otras prácticas cuestionables. - Implementar mecanismos de recepción de denuncias por mesa de partes, página web, correo electrónico, línea telefónica y presencial.

Componente	Sub Componente	Acciones sugeridas
	7.2. Denuncias anónimas	- De no tenerlo, establecer de modo expreso la posibilidad de recibir y atender denuncias anónimas, siempre que tengan sustento y motivación para dar inicio a una investigación.
	7.3. Mecanismos de protección al denunciante	- Establecer medidas de protección al personal denunciante. Como mínimo, se sugiere considerar: - Reserva de identidad - Protección laboral frente al despido u hostigamiento
	7.4. Mecanismos de detección de irregularidades	- Adoptar mecanismos proactivos para detectar de manera temprana falta de idoneidad en el personal. - Evaluar la implementación de mecanismo de "usuario oculto" y de pruebas de integridad orientadas a "testear" al personal con situaciones límites con la ética. No constituye mecanismo de imputación penal, pero sí administrativa.
	7.5. Mecanismos de investigación	- Establecer un canal de procesamiento e investigación de fraude, corrupción y otras prácticas cuestionables. - Establecer claramente los niveles de responsabilidad y competencia para la fase de instrucción y la fase de decisión (sanción). - Garantizar la existencia de una Procuraduría o, de ser el caso, la existencia de funciones de actuación en la administración de justicia, con la finalidad de canalizar y hacer seguimiento de las denuncias que sea necesario remitir al Ministerio Público.
	7.6. Marco normativo interno de infracciones y medidas disciplinarias	- Tener y mantener actualizado el Reglamento Interno de Trabajo de la entidad. - Adecuar el Reglamento a las políticas y el Código de Ética.
	7.7. Órganos Disciplinarios	- Fortalecer la Secretaría Técnica de PAD con personal y recursos logísticos a efectos de garantizar celeridad en su actuación. - Garantizar independencia y autonomía en las decisiones del personal a cargo de la facultad sancionadora en la entidad.
	8. Supervisión y Monitoreo del modelo de integridad	8.1. Evaluación de efectividad de los componentes del modelo de integridad
8.2. Evaluación de la operatividad del área encargada de la aplicación del modelo de integridad		- Evaluar la relación existente entre la eficacia, eficiencia y sostenibilidad del Modelo y el soporte que tiene el profesional o área encargada de la aplicación del modelo.
9. Encargado del Modelo de Integridad	9.1. Creación e implementación de la Oficina de Integridad Institucional MINT - modelo de integridad	Modificar el ROF de la entidad e implementar la oficina de Integridad, la cual debe tener las siguientes características: 1. Encargada del monitoreo y supervisión del cumplimiento del modelo de integridad. 2. La oficina debe depender directamente de la alta dirección para efectos de garantizar el alto nivel jerárquico y el adecuado empoderamiento para las funciones de seguimiento que debe realizar. 3. La persona designada debe ser solvente e independiente para garantizar autonomía en la toma de sus decisiones y evaluaciones. 4. La oficina de integridad debe constituirse en el órgano de consulta permanente para la mejor comprensión y aplicación de la Política Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción y el Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021. 5. La Oficina o persona encargada no es dueño o ejecutor de los procesos que monitorea y que forman parte del modelo de integridad. No obstante, puede asumir la responsabilidad directa en la gestión y desarrollo de algunos de los componentes (Ej. Recepción de denuncias, transparencia). 6. Es importante que la voluntad política y compromiso al más alto nivel del titular tenga un correlato en la asignación de los recursos adecuados y suficientes para que la Oficina de Integridad desarrolle una labor óptima.
	9.2. Función de acompañamiento	- Acompañar y orientar a las distintas áreas en el cumplimiento de las responsabilidades que les corresponde en el ámbito del modelo de integridad. - Absolver consultas respecto a la pertinencia o no de adoptar una determinada acción a la luz de los principios éticos que informan este Modelo.

Anexo 6. Evaluación de madurez del modelo de integridad por subcomponente

FACTORES	ELEMENTOS	%	PCM	MRE	MINDEF	MEF	MININTER	MINJUS	MINEDU	MINS	MIDAGRI	MTPE	MINCETUR	MINEM	PRODUCE	MTC	MVCS	MIMP	MINAM	MINCUL	MIDIS
1. Compromiso de la Alta Dirección	1.1. Acta de compromiso de conducción de control interno.	30%	3	4	2	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4
	1.3. Creación de una oficina de integridad y establecimiento de un modelo de integridad	40%	5	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4
	1.4. Visibilización de la integridad como objetivo institucional de la entidad	30%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2. Gestión de Riesgos	2.1. Identificación, evaluación y mitigación de procesos o actividades que generen riesgos frente a la corrupción y otras prácticas cuestionables.	40%	3	2	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	1	3
	2.2. Mapa de riesgos y controles	60%	3	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	1	3
3. Políticas de Integridad	3.1. Código de Ética	15%	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
	3.2. Política de Conflicto de Intereses	15%	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	3.3. Política de regalos, cortesías, atenciones y otros.	10%	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2
	3.4. Política de Diligencia Debida según cada stakeholder	15%	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2
	3.5. Política de incentivos y reconocimiento al personal	12%	3	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3
	3.6. Política de contratación de personal	12%	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2
	3.7. Plan de Integridad y Lucha Contra la Corrupción institucional.	21%	3	2	3	4	4	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	1	4	1	3

FACTORES	ELEMENTOS	%	PCM	MRE	MINDEF	MEF	MININTER	MINJUS	MINEDU	MINS	MIDAGRI	MTPE	MINCETUR	MINEM	PRODUCE	MTC	MVCS	MIMP	MINAM	MINCUL	MIDIS
4. Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas	4.1. Transparencia activa	40%	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3
	4.2. Transparencia pasiva	40%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
	4.3. Clasificación de información.	20%	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5. Controles interno, externo y auditoría	5.1. Implementación del Sistema de Control Interno	40%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	5.2. Control Gubernamental - OCI	30%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	5.3. Control externo a cargo de las SOAs	30%	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6. Comunicación y capacitación	6.1. Inducción en integridad a personal entrante	20%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
	6.2. Capacitación permanente en políticas de integridad	25%	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3
	6.3. Comunicación de política de integridad a stakeholders	25%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3
	6.4. Evaluación del clima laboral	20%	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	3	1	1
	6.5. Evaluación del nivel de satisfacción de stakeholders	10%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

FACTORES	ELEMENTOS	%	PCM	MRE	MINDEF	MEF	MININTER	MINJUS	MINEDU	MINS	MIDAGRI	MTPE	MINCETUR	MINEM	PRODUCE	MTC	MVCS	MIMP	MINAM	MINCUL	MIDIS	
7. Canal de denuncias	7.1. Implementación de canal de denuncias.	15%	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	
	7.2. Denuncias anónimas	15%	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
	7.3. Mecanismos de protección al denunciante	15%	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4
	7.4. Mecanismos de detección de irregularidades	15%	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	7.5. Mecanismos de investigación	15%	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	7.6. Marco normativo interno de infracciones y medidas disciplinarias	15%	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	7.7. Órganos Disciplinarios	10%	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8. Supervisión y Monitoreo del modelo de integridad	8.1. Evaluación de efectividad de los componentes del modelo de integridad	60%	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	2	
	8.2. Evaluación de la operatividad del área encargada de la aplicación del modelo de integridad (Oficina de Integridad Institucional)	40%	3	3	3	3	3	2	1	1	1	3	2	3	2	3	3	2	3	1	3	
9. Encargado del Modelo de Integridad	9.1. Creación e implementación de la Oficina de Integridad Institucional - modelo de integridad	60%	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	
	9.2. Función de acompañamiento	40%	3	3	3	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	

Anexo 7. Madurez del modelo de integridad por ministerio

FACTORES	%	PCM	MRE	MINDEF	MEF	MININTER	MINJUS	MINEDU	MINS	MINAGRI	MTPE	MINCETUR	MINEM	PRODUCE	MTC	MVCS	MIMP	MINAM	MINCUL	MIDIS
1. Compromiso de la Alta Dirección	10%	3.8	2.9	2.3	3.7	3.1	3.4	3.7	3.7	3.4	2.3	3.0	3.4	3.7	3.4	3.7	2.6	3.0	2.6	3.7
2. Gestión de Riesgos	10%	3.0	2.0	3.0	4.0	2.6	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	3.0	2.4	3.0	3.0	3.0	2.8	1.0	3.0
3. Políticas de Integridad	10%	2.6	2.2	2.6	3.1	2.8	2.5	2.5	1.8	2.4	3.0	2.2	2.6	2.6	2.6	2.7	2.1	3.5	1.9	2.6
4. Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas	15%	2.8	2.4	2.8	2.8	2.4	2.8	2.8	2.8	2.8	2.4	2.4	2.8	2.8	2.8	2.8	2.4	2.8	2.0	2.8
5. Controles interno, externo y auditoría	10%	2.7	2.7	2.7	3.3	3.3	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
6. Comunicación y capacitación	10%	2.8	2.8	2.8	2.8	3.1	2.4	2.4	2.4	2.8	2.6	2.8	2.6	2.8	2.6	2.6	2.6	2.8	1.7	2.4
7. Canal de denuncias	15%	2.5	2.2	2.7	3.3	3.3	2.5	2.5	2.4	2.1	2.5	2.8	2.5	2.5	2.5	2.5	2.4	2.5	2.1	2.7
8. Supervisión y Monitoreo del modelo de integridad	10%	2.4	2.4	2.4	3.0	3.0	2.0	1.6	1.6	1.0	3.0	2.0	2.4	2.0	2.4	2.4	1.4	3.0	1.0	2.4
9. Encargado del Modelo de Integridad	10%	3.0	3.0	3.0	4.0	4.6	3.0	2.6	2.6	2.6	3.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	2.4	3.0	1.6	3.0

RESULTADOS – Método 1	PCM	MRE	MINDEF	MEF	MININTER	MINJUS	MINEDU	MINS	MINAGRI	MTPE	MINCETUR	MINEM	PRODUCE	MTC	MVCS	MIMP	MINAM	MINCUL	MIDIS
Método de Sumatoria simple	2.735	2.412	2.647	3.176	3.000	2.529	2.500	2.353	2.382	2.676	2.471	2.676	2.676	2.676	2.735	2.382	2.882	1.941	2.706

Promedio del Modelo de Integridad **2.61**

RESULTADOS - Método 2	PCM	MRE	MINDEF	MEF	MININTER	MINJUS	MINEDU	MINS	MINAGRI	MTPE	MINCETUR	MINEM	PRODUCE	MTC	MVCS	MIMP	MINAM	MINCUL	MIDIS
Método de % por elementos	2.848	2.509	2.698	3.323	3.127	2.590	2.534	2.438	2.412	2.722	2.428	2.776	2.726	2.781	2.826	2.388	2.898	1.838	2.809

Promedio del Modelo de Integridad **2.67**

RESULTADOS - Método 3	PCM	MRE	MINDEF	MEF	MININTER	MINJUS	MINEDU	MINS	MINAGRI	MTPE	MINCETUR	MINEM	PRODUCE	MTC	MVCS	MIMP	MINAM	MINCUL	MIDIS
Método de % por factores y elementos	2.828	2.488	2.701	3.294	3.097	2.596	2.546	2.452	2.414	2.695	2.445	2.763	2.718	2.768	2.808	2.387	2.873	1.857	2.801

Promedio del Modelo de Integridad **2.66**

Anexo 8. Principios para la integridad pública e identificación de desafíos

Principio	¿Por qué?	Qué es	Desafíos	Desafíos para el Poder Ejecutivo
Compromiso	El compromiso político y de los directivos de alto nivel garantiza que el sistema de integridad pública se integre de manera amplia en el marco de gobernanza y administración pública.	Reformas en materia de integridad, congruentes. - El sistema define, apoya, controla y hace cumplir la integridad pública y está integrado a marcos más amplios de gobernanza y administración pública - Marcos legislativos e institucionales permiten a las instituciones públicas y funcionarios asumir responsabilidades de gestión de integridad. - Se establecen expectativas claras para los más altos niveles políticos y de gestión y estas se demuestran cuando ejercen sus funciones diarias.	- Garantizar el apoyo político y de los directivos de alto nivel a la integridad pública. - Establecer medidas para la rendición de cuentas. - Exigir que los altos funcionarios revelen sus intereses.	1- Garantizar el apoyo político y presupuestal de la Alta Dirección del ministerio, en temas de integridad pública.
Responsabilidades	Para garantizar la cooperación, evitar superposiciones y prevenir la fragmentación, la recomendación es que los adherentes clarifiquen las responsabilidades institucionales en el sector público para así fortalecer la eficacia del sistema de integridad.	Adoptar un enfoque sistémico al promover la integridad y combatir la corrupción - Las responsabilidades de diseño, dirección e implementación del sistema de integridad son claras en cada nivel. - Existen recursos y capacidades adecuados para cumplir con las responsabilidades organizacionales - Existen mecanismos de cooperación horizontal y vertical eficaces.	- Los silos arraigados - Competencia entre entidades a las que se le han asignado funciones de integridad. - Fomentar la coherencia general y la implementación del sistema de integridad, esto es garantizar que las responsabilidades no se superpongan, no se fragmenten y no queden incumplidas. - Establecer mecanismos de cooperación tanto verticales como horizontales y asignar recursos.	1- Obtener la cooperación activa de todo el personal del ministerio para la implementación del sistema de integridad pública. 2- Incorporar la función de gestión de riesgos, cumplimiento normativo, procesos, integridad, u otros, en los reglamentos de organización y funciones.
Estrategia	Un proceso de estrategia puede ayudar a seleccionar objetivos estratégicos pertinentes que sean significativos para los ciudadanos y las empresas.	- Análisis de problemas, gestión de riesgos - Diseño de estrategias, priorización de objetivos, consulta y coordinación de políticas - Elaboración de indicadores con valores iniciales, hitos, metas, redacción del plan de acción - Monitoreo de resultados	- Formular una sola estrategia nacional o se incorpora a las estrategias existentes, los objetivos referidos a la integridad pública - Garantizar un compromiso de alto nivel y asignar los recursos adecuados para apoyar el marco estratégico - Equilibrar los enfoques basados en normas y valores	1- Definir una estrategia propia para implementar el sistema de integridad en la entidad. 2- Complementar el sistema de integridad con un sistema de gestión de riesgos.

Principio	¿Por qué?	Qué es	Desafíos	Desafíos para el Poder Ejecutivo
Normas	La integridad es la alineación consistente y en cumplimiento, con los valores principios y normas éticas para mantener y dar prioridad a los intereses públicos. Para saber que es lo correcto. Se requiere de normas claras	Las normas informan y guían la conducta de los funcionarios públicos en el desempeño de sus funciones públicas Normas de conducta, marcos jurídicos reglamentarios, procedimiento y procesos claros, medidas de comunicación interna y externa.	Algunos obstáculos comunes disuaden a los administradores a establecer eficazmente altos estándares de conducta - Hacer que las normas resulten fáciles de recordar y aplicables. - Asegurarse de que las normas de conducta trasciendan el papel - Establecer los procedimientos claros y proporcionados para gestionar los conflictos de intereses	1- Hacer que las normas resulten fáciles de recordar y aplicables 2- Asegurarse de que las normas de conducta trasciendan el papel 3- Establecer los procedimientos claros y proporcionados para gestionar los conflictos de intereses.
Sociedad	La integridad pública no solo es Estado sino sociedad, empresas y sus interacciones. Sus acciones pueden perjudicar o fomentar la integridad pública. - Reconocimiento del papel que desempeña la sociedad y el sector privado implicando a todas las partes - Concientizando a la sociedad de los beneficios de la integridad. - Involucrando al sector privado y sociedad de los beneficios de la defensa de la integridad.	Un enfoque basado en la sociedad requiere que personas., empresas y estado se aseguren de que su participación en el sector público respete las normas, principios, y valores éticos y sociales compartidos. - Se establecen normas de integridad para las empresas, sociedad civil, - Las personas establecen y aceptan los valores de integridad como una responsabilidad compartida - las partes interesadas relevantes participan en la elaboración y actualización e implementación del sistema de integridad pública.	- El desarrollo de una cultura de integridad para la sociedad en su conjunto lleva desafíos. - Cuestionar las normas sociales que justifiquen las violaciones a la integridad y promover las normas y valores de integridad	1- Promover las normas y valores de integridad en la entidad. 2- Participación de servidores en construir la cultura de integridad en la entidad.
Liderazgo	Se espera que sean dirigentes, líderes públicos eficaces, capaces de dirigir a sus equipos inspirar a su fuerza de trabajo y a establecer una cultura organizativa que promueva la innovación al tiempo que refuerce los valores del sector público, no se puede, sobreestimar el papel de los líderes en la promoción y gestión activa de la promoción de la integridad pública.	Se centra en el liderazgo administrativo del sector público, los ministros, políticos o su gabinete no son el foco pero si un importante elemento en el contexto, ya que su liderazgo limita a los líderes administrativos, objetivos amplios, 1 garantizar que los que asuman los puestos de liderazgo tengan un perfil de integridad y 2 apoyarlos en el ejercicio de sus labores, - Liderazgo integro reconocido como rasgo y estilo en futuros líderes. - Existen mecanismos para atraer y seleccionar líderes íntegros. - Los incentivos y marcos de rendición de cuentas promueven y recompensan el liderazgo integro	- La necesidad de gestionar ante profundos dilemas éticos y estructuras de gestión de recursos humanos bien definidas - La misión, función y el contexto de las organizaciones del sector público pueden crear dilemas éticos, capacidad de regular y aplicar el poder coercitivo - Líderes crean sus propios criterios de contratación, ello puede generar menos opción de premiar o castigar dilemas éticos	1- Gestionar dilemas éticos de la misión, visión o función, o de acciones dentro de la misma oficina de integridad. 2- Implementar mecanismos de meritocracia, para el oficial de integridad u otros líderes en el sistema de integridad pública.

Principio	¿Por qué?	Qué es	Desafíos	Desafíos para el Poder Ejecutivo
Mérito	<p>Sistemas basados en méritos, es mejor que el patronazgo político y el nepotismo. La meritocracia reduce la corrupción.</p> <p>Los sistemas meritocráticos convocan a profesionales.</p> <p>Crea el espíritu de cuerpo que recompensa el trabajo tenaz.</p> <p>Separa de las carreras entre burócratas y políticos,</p>	<p>Se base en la capacidad, talento, habilidades, experiencia, competencia, y no en la condición o conexiones sociales o políticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criterios adecuados y determinados de cualificación y rendimiento para todos los cargos. - Proceso de gestión del personal objetivos y transparentes en funciones de los cuales se evalúa a candidatos, - Procesos de reclutamiento abiertos, - Mecanismos de supervisión y recurso que garantizan la implementación justa y coherente del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar decisiones de manera oportuna - Reclutar nuevas habilidades y competencias. - Garantizar representación e inclusión abordar la fragmentación del empleo público 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Adecuar los perfiles de puestos, incorporando competencias técnicas al perfil de oficial de integridad. 2- Incorporar personal con las habilidades y competencias adecuadas para el puesto.
Desarrollo de capacidades	<p>La concientización sobre las normas, prácticas y desafíos de la integridad ayuda a los funcionarios a reconocer los problemas de integridad.</p> <p>La capacitación bien diseñada dota a los funcionarios de conocimientos y competencias para gestionar asuntos de integridad. Los adherentes es ofrecer a los funcionarios la información, formación, orientación y asesoramiento</p>	<p>Elementos esenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información sobre las políticas de integridad, las normas y los procedimientos administrativos esta actualizada y disponible - Capacitación introductoria y el trabajo en materia de integridad se lleva a cabo periódicamente para concientizar y desarrollar habilidades para la integridad, existen medidas de evaluación para valorar la eficacia - Existen mecanismos de orientación y consulta para aplicar de manera coherente las normas e integridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el interés mediante formatos de capacitación innovadores e interactivos - Dedicar tiempo y recursos a la formación y orientación en materia de integridad - Asegurar la coordinación efectiva de los organismos responsables de la formación en materia de integridad - Asegurar las responsabilidades claras de integridad e evitar el uso de los consejos de los asesores en materia de integridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Fomentar la capacitación innovadora e interactiva la personal de la entidad en temas de integridad. 2- Dedicar tiempo y recursos a la formación de profesionales responsables de la integridad en la entidad.
Apertura	<p>Un enfoque holístico incluye medidas destinadas a fomentar la apertura donde los funcionarios pueden identificar plantear preguntas preocupaciones, ideas y responder potenciales violaciones a la integridad pública. Construir una cultura organizativa abierta tiene 3 ventajas, 1 puede generar confianza en la organización, 2 puede cultivar orgullo de pertenencia y motivación y aumentar así la eficacia, 3 cualquier persona puede plantear interrogantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentando una cultura de transparencia - Proporcionando normas y procedimientos claros - Ofreciendo canales alternativos para la denuncia sospechosas. 	<p>Esto significa que los empleados gerentes y líderes pueden participar en conversaciones con el objeto de plantear preguntas preocupaciones etc. para prevenir la conducta debida el fraude y la corrupción.</p> <p>Se cuenta con esto elementos,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un liderazgo que es receptivo y que está comprometido a proporcionar un asesoramiento oportuno - Empleados que se sienten cómodo al plantear preocupaciones éticas para ello, se hace: - Funcionarios se identifican con valores, - Funcionarios están comprometidos y facultados para salvaguardar líderes receptivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Abordar culturas jerárquicas y formales en la administración pública - Desarrollar capacidades y destinar recursos - Garantizar una protección exhaustiva y clara - Cambiar las connotaciones negativas asociadas a la denuncia de irregularidades - Crear entornos seguros a través de denuncias confidenciales o anónimas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Apertura a las ideas y/o propuestas de servidores o áreas sobre la implementación del sistema de integridad en la entidad. 2- Crear entornos seguros a través de denuncias confidenciales o anónimas, que incluya quejas y/o reclamos del personal interno sobre sus jefes superiores. 3- Evaluación del clima laboral, de forma periódica.

Principio	¿Por qué?	Qué es	Desafíos	Desafíos para el Poder Ejecutivo
Gestión de Riesgos	<p>Como pueden adoptar políticas u prácticas para la gestión de riesgo de integridad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar un control interno y gestión de riesgos - Garantizar un enfoque estratégico de gestión de riesgos - garantizar que los mecanismos de control sean congruentes 	<p>Objetivo de integridad en las políticas y prácticas de control interno. Componentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entorno de control y gestión de riesgos de integridad eficaces. - Enfoque adaptado a la gestión de riesgos de integridad y a la evaluación - Monitoreo y evaluación - Procedimientos coherentes y receptivos en el marco del control interno y de gestión de riesgos. - Una función de auditoría interna que proporciona garantías y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acotar las brechas de implementación superando enfoques de la gestión de riesgos limitados a "tildar casilleros". - Garantizar que las evaluaciones de riesgos y controles se adapten a un entorno de riesgos cambiante. - Coordinar eficazmente con los organismos de sanción e investigación para enriquecer los círculos de retroalimentación y mejorar las evaluaciones de riesgo 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Implementar una gestión de riesgos, integrándose a procesos existente. 2- Garantizar que las evaluaciones de riesgos y controles se adapten a un entorno de riesgos cambiante.
Aplicación y sanción	<p>Fomentan la rendición de cuentas eficaz, disuaden de conductas indebidas y garantizan el cumplimiento de las normas de la integridad pública.</p> <p>La aplicación y sanción son los dientes necesarios para el sistema de integridad si se ejecuta de manera justa, transparente, coordinada y oportuna los mecanismos de sanción pueden promover la confianza en el sistema de integridad</p>	<p>Los funcionarios suelen estar sujetos a 3 tipos de responsabilidades legales: disciplinarias, civiles y penales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos niveles de independencia (percibida y formal) de las instituciones del sistema de justicia. - Duración de los procedimientos administrativos, civiles y penales y disciplinarios afecta la oportuna imposición de sanciones. - Procedimientos complejos en los que intervienen varias instituciones. - Responsabilidades múltiples relacionadas con la misma conducta indebida. - Recopilación y publicidad fragmentada de los datos sobre aplicación y sanción es limitada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Agilizar los procedimientos administrativos para la aplicación y sanción correspondiente,
Supervisión	<p>Como se fortalecen la rendición de cuentas en el sistema de integridad pública. Se enfoca en promover respuestas al asesoramiento de los órganos de supervisión por parte de las organizaciones del sector público.</p> <p>Contribuye a la eficacia del sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> - facilitar el aprendizaje organizacional, garantizando la rendición de cuentas 	<p>Un modelo exhaustivo de rendición de cuenta con</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - la obligación de proporcionar información, aclaración, explicación y justificación - Aplicación, acción formal contra la conducta ilegal, incorrecta ineficiente ineficaz, 	<ul style="list-style-type: none"> - La adopción de decisiones de manera oportuna, por parte de los tribunales administrativos, - La reducción de la carga y el fortalecimiento de la eficacia mediante reformas basadas en el riesgo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Implementar un sistema de monitoreo eficiente, haciendo uso del sistema de gestión de riesgos, indicadores de monitoreo.

Principio	¿Por qué?	Qué es	Desafíos	Desafíos para el Poder Ejecutivo
Participación	<p>Las políticas públicas requieren una transparencia de la participación de los actores, y fomentar la transparencia en todo el proceso político de la construcción de una política con miras a promover la rendición de cuenta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover la transparencia y la apertura de la administración, garantizando el libre acceso a la información. - Otorgar a todas las partes interesadas acceso al desarrollo e implementación de las políticas públicas. - Prevenir la captura de las políticas públicas por parte de grupos de interés mediante la gestión de conflictos - Promover una sociedad donde existan organizaciones, ciudadanos grupos sindicatos 	<p>Fortalecer la participación en el proceso de formulación de políticas, garantizar la rendición de cuentas y proporcionar información a los stakeholders. Requiere</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobierno sea abierto y transparente. - Garantizar que los interesados puedan participar en el diseño, implementación y la evaluación de las políticas públicas. - medidas sólidas para evitar la captura de las políticas públicas - Que los entornos jurídicos político público apoyen un espacio cívico eficaz y por consiguientes una sociedad civil robusta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la capacidad administrativa para garantizar una participación significativa (aumentos de la transparencia y la garantía del proceso de toma de decisiones) - Implementar regulaciones relativas al efecto puertas giratorias (cuidarse de los conflictos de interés y a la captura de políticas). 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Fortalecer la capacidad administrativa para garantizar una participación significativa en el proceso de implementar el sistema de integridad.

Nota Biográfica

MARCO ANTONIO GUTIERREZ SUPA

Magister en Finanzas, Ingeniero Economista, con más de 12 años de experiencia en general, entre el sector público y privado, desempeñando labores en el sector financiero como experto en gestión de riesgos, y en el sector público, como consultor en áreas como la Dirección de Créditos, la Oficina de Seguridad y Defensa Nacional, la Secretaría Ejecutiva del Despacho Viceministerial de Economía, así como asesor de la Dirección Ejecutiva del Proyecto Especial Juntas de Gobernadores BM/FMI – 2015 Perú, entre otros.

Actualmente, me desempeño como experto en programación y ejecución de acciones de integridad institucional y riesgos operativos en la Oficina General de Integridad Institucional y Riesgos Operativos del Ministerio de Economía y Finanzas.

Asimismo, cuento con estudios y experiencia vinculada con los sistemas de administración pública, dirección y estrategia, planeamiento, organización de equipos, control de estrategia organizacional, gestión de proyectos, evaluación financiera, gestión de riesgos en el sistema financiero y en el Estado, sistemas de prevención de lavado de activos, diseño de planes de continuidad de negocio, gestión de mejora de procesos, sistema de defensa nacional, gestión del riesgo de desastre, gestión de buen gobierno corporativo, compliance, sistema del control interno, políticas públicas y gestión del riesgo de corrupción e integridad institucional.