



GUÍA  
PARA ELABORAR  
UN **PLAN DE**  
**INTEGRIDAD Y**  
**LUCHA CONTRA**  
**LA CORRUPCIÓN**

EN LOS GOBIERNOS  
REGIONALES  
Y MUNICIPALES





GUÍA  
PARA ELABORAR  
UN **PLAN DE**  
**INTEGRIDAD Y**  
**LUCHA CONTRA**  
**LA CORRUPCIÓN**

EN LOS GOBIERNOS  
REGIONALES  
Y MUNICIPALES

**Guía para elaborar un Plan de Integridad y Lucha contra la Corrupción  
en los Gobiernos Regionales y Locales**

- © Eduardo Ernesto Vega Luna
- © Lorena Yalú Elías Ayay
- © Nilton Marcelo Quiñones Huayna

Primera edición: noviembre 2019

Tiraje: 1,000 ejemplares

- © Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.  
Av. Larco 109, 2° Piso, Lima 18 – Perú  
Email: [kasperu@kas.de](mailto:kasperu@kas.de)  
URL: [www.kas.de/peru/es](http://www.kas.de/peru/es)  
Telf.: (51-1) 416-6100  
< [www.facebook.com/kasenperu](http://www.facebook.com/kasenperu) >

- © Universidad Antonio Ruiz de Montoya  
Instituto de Ética y Desarrollo  
Av. Paso de los Andes 970 - Pueblo Libre  
Email: [ied.coordinacion@uarm.pe](mailto:ied.coordinacion@uarm.pe)  
URL: <https://www.uarm.edu.pe/InvestigacionIncidencia/institutos/etica-y-desarrollo>  
Telf.: (51-1) 719-5990 (Anexo 422)  
< [www.facebook.com/UniversidadRuizdeMontoya](http://www.facebook.com/UniversidadRuizdeMontoya) >

Diseño de portada: Mauricio Martín Cacho Vergara

Diagramación: Tarea Asociación Gráfica Educativa

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2019-15294

Se terminó de imprimir en el mes de noviembre del 2019 en:

Tarea Asociación Gráfica Educativa

Psje. María Auxiliadora 156, Lima 5-Perú

Derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento, siempre y cuando se haga referencia a la fuente bibliográfica.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>OBJETIVO</b>	8
<b>DIRIGIDO A</b>	8

## **PARTE 1: INTEGRIDAD, CORRUPCIÓN Y GESTIÓN POR RESULTADOS**

Integridad pública	11
Corrupción pública	16
Identificando a los actores de la corrupción	16
Gestión por resultados aplicada a la prevención de la corrupción	19

## **PARTE 2: PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE INTEGRIDAD**

Etapa preparatoria	29
Paso 1: Elaborar una lista de problemas	30
Paso 2: Elaborar un diagnóstico de los problemas identificados	31
Paso 3: Identificar intervenciones o medidas eficaces	32
Paso 4: Priorizar las intervenciones o medidas eficaces para el Plan	33
Paso 5: Elaborar una matriz estratégica para el seguimiento de las medidas	34
Paso 6: Implementación y Seguimiento	36

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	38
---------------------	----

<b>ANEXOS</b>	40
---------------	----

# INTRODUCCIÓN



**E**n el Perú el fenómeno de la corrupción ha penetrado todos los niveles del Estado y la sociedad civil, de modo que muchos casos y sus consecuencias se han naturalizado o se han minimizado. En efecto, al daño causado por el caso Lava Jato o por la revelación de audios que implican al Sistema de Justicia, se agrega la corrupción instalada en varios gobiernos regionales y municipales<sup>1</sup> que afectan la gobernabilidad, el desarrollo sostenible, la confianza ciudadana y la vigencia de los derechos fundamentales en el país.

De acuerdo a información de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 57 gobernadores regionales y más de 2000 alcaldes y alcaldesas han sido vacados, procesados, sentenciados o se han fugado por abiertos actos de corrupción<sup>2</sup>.

1 Vega Luna, Eduardo Ernesto; Rojas Medrano, José Carlos; Elías Ayay, Lorena Yalú; Koechlin Costa, José Guillermo; Solórzano Salleres, Ximena del Rosario. *El círculo de la corrupción en los gobiernos regionales. Los casos de Cusco, Ayacucho, Moquegua, Piura y Madre de Dios*. Lima: Universidad Antonio Ruiz de Montoya, 2018.

2 Discurso del presidente del Consejo de Ministros, Salvador del Solar, para plantear la cuestión de confianza por la reforma política. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/29112-discurso-del-presidente-del-consejo-de-ministros-salvador-del-solar-para-plantear-la-cuestion-de-confianza-por-la-reforma-politica>

Frente a esta corrupción sistemática y de hondas raíces, se han intentado diversas políticas, medidas y acciones que han tenido poco éxito. Desde el 2001 se viene trabajando en la conformación de diversos modelos de coordinación y articulación en materia de lucha anticorrupción, pasando del Grupo de trabajo de la Iniciativa Nacional Anticorrupción (INA) hasta llegar a la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN). Desde el 2018 se ha observado una nueva etapa con la creación de la Secretaría de Integridad Pública<sup>3</sup>, y la aprobación de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción y el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción aprobada por el actual gobierno<sup>4</sup>.

Ciertamente, con la creación de una serie de instrumentos, se puede observar cómo ha ido evolucionando la respuesta gubernamental frente a la corrupción. Se está experimentando la transición de un enfoque principalmente punitivo, en donde la persecución del delito es lo central, a un enfoque más amplio en el que emerge la integridad como concepto que desarrolla aspectos vinculados a la prevención, la identificación y gestión de riesgos con el objetivo de fortalecer un servicio público caracterizado por la transparencia, la probidad y la rendición de cuentas en la gestión pública.

Se busca no solo sancionar el más grande caso de corrupción de América Latina – Lava Jato, sino también sentar las bases normativas, organizacionales y operativas para prevenir que estos no vuelvan a ocurrir, tanto en el nivel nacional como en el regional y municipal.

En ese sentido, el presente documento tiene como objetivo ser una guía para el desarrollo de capacidades en las y los funcionarios de los gobiernos regionales y municipales para avanzar en instaurar una cultura de integridad y mejorar los mecanismos de rendición de cuentas con enfoque de resultados, a través de la elaboración de una propuesta de Plan de Integridad y Lucha Contra la Corrupción para que sus funcionarias y funcionarios públicos puedan medir su acción a través resultados, identificando intervenciones eficaces en las distintas áreas de riesgo de la institución.

Se busca no solo sancionar el más grande caso de corrupción de América Latina – Lava Jato, sino también sentar las bases normativas, organizacionales y operativas para prevenir que estos no vuelvan a ocurrir, tanto en el nivel nacional como en el regional y municipal.

<sup>3</sup> DS 042-2018-PCM. *Decreto supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción*, Perú, 22 de abril de 2018.

<sup>4</sup> Se ha organizado, las 69 acciones seleccionadas, un inventario en la que se componen 29 acciones para fortalecer la capacidad de prevención de la corrupción, 21 acciones asociadas a la identificación y gestión de riesgos, y 18 acciones asociadas al fortalecimiento de la capacidad sancionadora del Estado respecto a los casos de corrupción y otros fenómenos asociados.



## OBJETIVO

Brindar una guía para elaborar el plan de integridad y lucha contra la corrupción en los gobiernos regionales y municipales bajo la lógica de resultados.



## DIRIGIDO A



Gobernadores regionales, alcaldes y alcaldesas, consejeros regionales, directivos, gerentes y funcionarios y funcionarias de gobiernos regionales y municipales. Así como a ciudadanos y ciudadanas que hacen vigilancia social a las tareas de alcaldes, alcaldesas y regidores.



**PARTE 1:**

**INTEGRIDAD, CORRUPCIÓN  
Y GESTIÓN POR RESULTADOS**



# INTEGRIDAD PÚBLICA



**L**a integridad, aquella cualidad que identifica a las personas que actúan basadas en principios y valores como la honestidad, la ética, el bien común, es fundamental en la administración pública. Aunque ha sido un término poco referido, posee una definición que comprende cualidades esenciales que debe tener todo servidor público.

En muchas ocasiones se ha visto que las instituciones comprometidas en la lucha contra la corrupción utilizan de manera indistinta los conceptos de “anticorrupción” e “integridad”. En efecto, estos dialogan pero no son equivalentes. “De hecho, el concepto y la operacionalización del enfoque de integridad implica la idea de la anticorrupción, pero esta no abarca todos los componentes del concepto integridad”<sup>5</sup>.

En ese sentido, el Decreto Supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción, Decreto Supremo N° 042-2018-PCM, define a la integridad como: el “uso adecuado de fondos, recursos, activos y atribuciones en el sector público, para los objetivos oficiales para los que se destinaron”; en consonancia, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), define a la integridad pública como la alineación consistente con, y el cumplimiento de, los valores,

<sup>5</sup> Decreto Supremo N° 044-2018-PCM. *Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción*, Perú, 26 de abril de 2018. Disponible en: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-nacional-de-integridad-y-decreto-supremo-n-044-2018-pcm-1641357-2> pág. 9.



Quizás los actores más importantes son los directivos; en su función de líderes éticos y de dar el ejemplo, ellos y ellas juegan un papel crucial en la promoción efectiva de una cultura de integridad.

principios y normas éticos compartidos, para mantener y dar prioridad a los intereses públicos, por encima de los intereses privados, en el sector público.

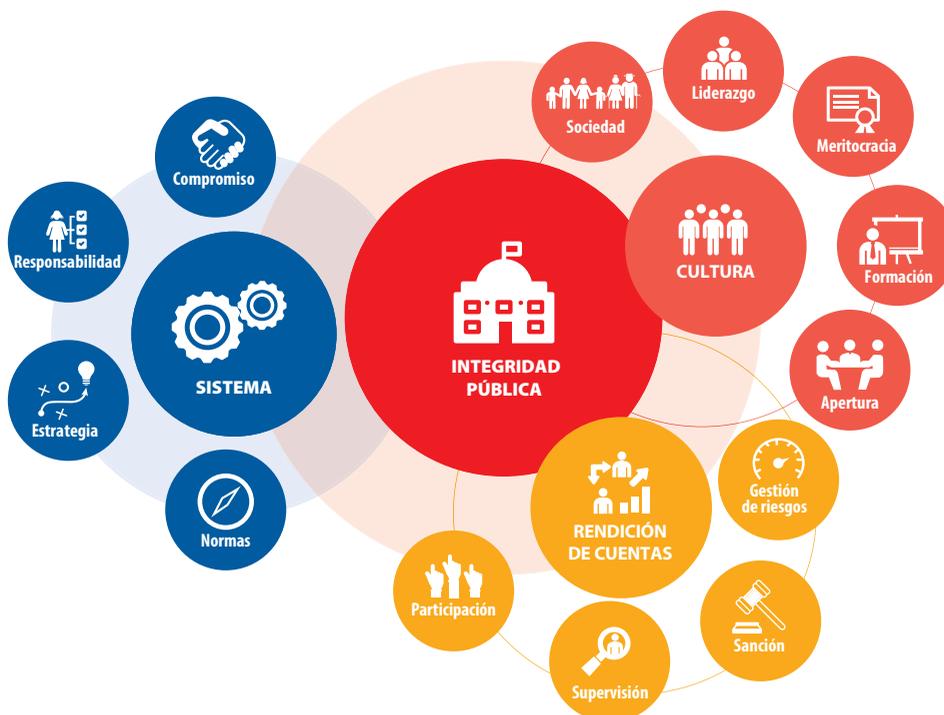
En el marco de enfoques tradicionales, basados en creación de un mayor número de normas, que han tenido una eficacia limitada, se busca en la integridad pública una respuesta estratégica y sostenible contra la corrupción para prevenir y corregir ante las faltas a la probidad y posibles hechos de corrupción.

La OCDE propone cambiar las políticas de integridad ad hoc, precisas y poco generalizables, por políticas que tienen en cuenta el contexto donde se aplican, utilizando un enfoque conductual y de gestión de riesgos y haciendo especial énfasis en promover una cultura de integridad en toda la sociedad (ver Gráfico 1).

Por eso, es útil considerar la integridad como parte de una gestión a la cual contribuyen muchos actores diferentes dentro de la institución. En última instancia, la integridad debe ser vista con la responsabilidad de todos los servidores públicos. Aunque, ciertamente, algunos actores tienen un papel más importante que otros<sup>6</sup>.

6 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. *Las oficinas de integridad institucional en el Perú*, 2019. P. 17

**Gráfico 1.** Una Estrategia para la Integridad Pública. La Recomendación de la OCDE



Fuente: OCDE s/f

## ¿Qué se entiende por corrupción?

De acuerdo a la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción del Perú, la corrupción es 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; vulnerando principios y deberes éticos, normas y derechos fundamentales”<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> CAN. *Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, 2017, p. 16.* Disponible en <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/45986/Politica-Nacional-de-Integridad-y-Lucha-contra-la-Corruptio%CC%81n.pdf>

Es decir que para definir la corrupción<sup>8</sup> -como un fenómeno político, económico, social y jurídico- existe una multidisciplinariedad de conceptos, aunque estos dependerán del interés, la institución o el enfoque. De hecho, abarca diferentes fenómenos: gran corrupción, pequeña corrupción, entre otros como sobornos, fraudes, abuso de funciones, malversación, etc.<sup>9</sup>

De acuerdo a Robert Klitgaard, “no se debería comenzar con una definición sino que se debería deducir, observando ejemplos específicos que sin embargo, nunca llegarían a ser una definición final, sino una cortada a la medida de los objetivos que se tengan a mano”<sup>10</sup>.

Con todo, la corrupción tiene algunas características que es importante tener en consideración<sup>11</sup>:

**Gráfico 2.** Características de la corrupción



Fuente: Weinstein 2003/ Elaboración propia

8 El término “*corrupción*” encuentra su origen etimológico en el vocablo latín “*corruptio*”. Este se encuentra conformado por los siguientes elementos: Prefijo “con”, sinónimo de “*junto*”, Verbo “*rumpere*”, se traduce en “*hacer pedazos*”, Sufixo “*tio*”, equivale a “*acción y efecto*”. Es decir, *corrupción*, en su sentido etimológico, es la acción y efecto de destruir o alterar globalmente por putrefacción, también acción de dañar, sobornar o pervertir a alguien.

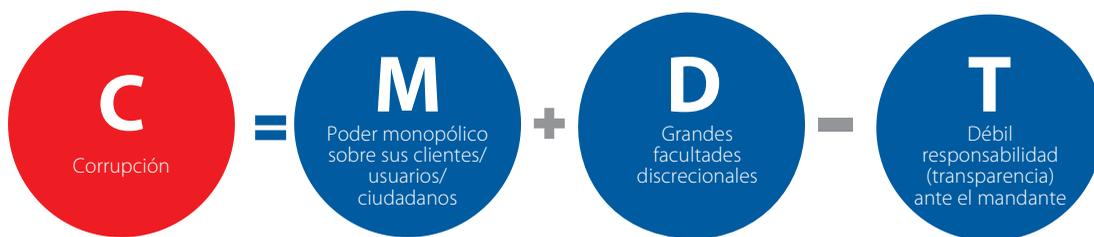
9 CAN. *Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, 2017*, p. 16. Disponible en <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/45986/Politica-Nacional-de-Integridad-y-Lucha-contra-la-Corrupcio%CC%81n.pdf>

10 Klitgaard, R. *Controlando la corrupción. Una indagación practica para el gran problema social de fin de siglo*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana S.A, 1994, p. 38.

11 MARIO WAINSTEIN. *La corrupción. Un tema para investigar*. “Contabilidad y Auditoría”, número 17 - año 9 - junio 2003, p. 7. Disponible en [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya\\_v9\\_n17\\_01.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v9_n17_01.pdf)

Además, cabe destacar que Klitgaard<sup>12</sup> encuentra que ciertos sistemas de organización se convierten en caldo de cultivo para el soborno y las actividades ilegales. A partir de este análisis, desarrolló la fórmula de la corrupción<sup>13</sup> para detectar problemas de gestión en una organización.

**Gráfico 3.** Fórmula de la corrupción



**Corrupción es igual a Monopolio más discrecionalidad menos transparencia**

Fuente: Gobierno de la República Argentina 2013/ Elaboración propia

En este entramado, una creencia extendida es que el mal se concentra en algunas personas y que, al apartarlas del sistema, el mal será anulado o extirpado. Ahora bien, reemplazando a estas supuestas personas concentradoras del mal, **¿se termina realmente con la corrupción? NO**, se requiere un sistema preventivo contra la corrupción.

Al respecto, Moreno Ocampo dice: “un acto individual puede ser el resultado de una predisposición moral particular pero un sistema de alta corrupción actúa masivamente influyendo en la conducta del más santo”<sup>15</sup>.

Esta creencia que propone sacar a las personas para eliminar el mal, olvida un tema muy importante en el análisis de los actos de corrupción: *la influencia del contexto*<sup>14</sup>.

12 Gobierno de la República Argentina. *Ética, Transparencia y Lucha contra la Corrupción en la Administración Pública. Manual para el ejercicio de la función pública*, 2013, p. 24. Disponible en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro\\_sicep\\_2da\\_parte.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro_sicep_2da_parte.pdf)

13 Habrá corrupción cuando alguien tiene un poder monopolítico sobre un bien o servicio, posee la discrecionalidad de decidir a quién apunta y en qué medida, favorecido por la falta de transparencia ante la ausencia de controles sobre las acciones del sujeto en cuestión.

14 Se considera contexto al conjunto de factores que operan en las organizaciones y los sistemas. Algunos contextos ayudan a prevenir la corrupción y otros contribuyen al desarrollo de conductas corruptas.

15 Moreno, L. *En Defensa Propia, Cómo salir de la Corrupción*. Editorial Sudamericana, 1993, p. 117. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro\\_sicep\\_2da\\_parte.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro_sicep_2da_parte.pdf)



## Corrupción pública

Una definición más ecléctica es la que ofrecen Shleifer y Vishny: la 'venta' de la propiedad del gobierno por parte de empleados públicos para su beneficio personal.

Una definición de corrupción pública consiste en la obtención consciente de ganancias privadas ilegales por parte de un empleado público, a expensas del patrimonio o del presupuesto público, y con motivo de sus relaciones con terceros, en el ejercicio de su mandato<sup>16</sup>.

También se define de forma más corta y eficaz: el uso del poder público en beneficio privado. A esto se pueden agregar matices como que no necesariamente el beneficio debe producirse instantáneamente o en términos económicos, sino que puede serlo en forma de prestigio social, beneficiar a un tercero o a un grupo social, o afectar también a la regla moral<sup>17</sup>.

## Identificando a los actores de la corrupción

Las prácticas corruptas conforman una trama de relaciones sociales condicionadas por asimetrías de poder y que involucra a un conjunto de actores e instituciones que desempeñan un rol específico.

La corrupción involucra a diversos actores. Por un lado, participan aquellos que son parte de los acuerdos corruptos (corrupto – corruptor) y, por otra, involucra a actores vinculados en la lucha contra la corrupción (prevención y sanción).

Las prácticas corruptas conforman una trama de relaciones sociales condicionadas por asimetrías de poder y que involucra a un conjunto de actores e instituciones que desempeñan un rol específico. La trama de relaciones se caracteriza por la concurrencia de por lo menos dos partes que realizan un intercambio voluntario. Respecto de la voluntariedad del intercambio, Boniolo opina que "aunque en apariencia los actores sociales pueden actuar voluntariamente, las interacciones se caracterizan por una combinación entre la coerción y la conveniencia del que da y aquel o aquellos que reciben los intercambios, ya sea una coima o una participación en las ganancias de un negocio"<sup>18</sup>.

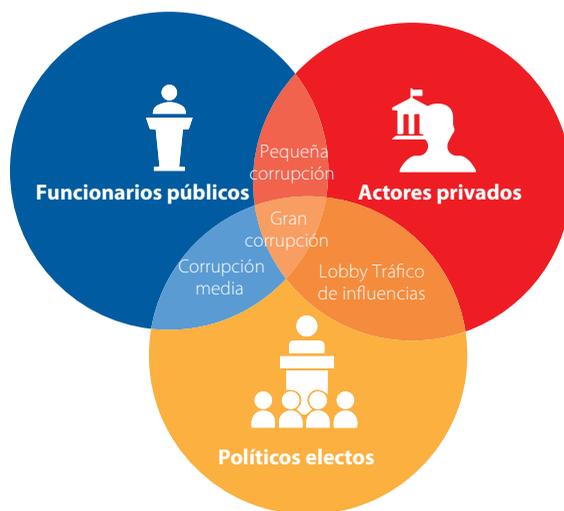
16 José María Cantos y Daniel Balsalobre Lorente. *Investigando las causas de la corrupción pública. Notas metodológicas*. Grupo Vitoria de Investigación Económica y Social. Departamento de Economía Política y Hacienda Pública, EEE y PE. Universidad de Castilla-La Mancha.

17 Friedrich, C.: *Corruption: Concepts in historical perspective*. In: Heidenheimer and Johnston Ed., *Political Corruption: Concepts and Context*. New Jersey, 2002, p. 16-23.

18 Gilli Juan José. *La corrupción: análisis de un concepto complejo*. Revista de Instituciones, Ideas y Mercados Nº 61, 2014, p. 46. Disponible en: [http://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/gilli\\_riim61.pdf](http://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/gilli_riim61.pdf)

Se presenta un esquema de las interrelaciones posibles que se dan como elemento necesario del acto corrupto. El esquema se define a partir de tres actores intervinientes: las y los políticos electos, las y los funcionarios y las y los privados. En el Gráfico 3, se puede apreciar que la distinción entre la pequeña y la gran corrupción se relaciona con la jerarquía de los actores y con los montos en juego. La pequeña corrupción involucra a agentes públicos de menor jerarquía y entran en juego pequeños montos, atenciones y regalos; mientras que en el caso de los arreglos, estos se dan entre el poder político y grandes intereses privados y los montos son significativos; aquí se desvanece el límite entre los intereses público y privado<sup>19</sup>.

**Gráfico 3.** Relaciones corruptas a partir de los actores intervinientes<sup>20</sup>



Fuente: Groppa y Besada 2003

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p. 47

<sup>20</sup> Groppa, Octavio y María Eugenia Besada, M. *Cultura y corrupción política: corrupción en el campo político y el económico*. Universidad Católica Argentina, 2003.



Los actos de corrupción en la administración pública nos muestran que la corrupción es un fenómeno estructural y uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo social y económico de nuestro país. Además, afecta la eficiencia y eficacia de las organizaciones estatales, erosionando la confianza en el gobierno y la legitimidad de las instituciones públicas. Este deterioro en la percepción de confianza del rendimiento se explica en el declive de la fidelidad y de la ética con la que las autoridades actúan en representación de los ciudadanos y ciudadanas<sup>21</sup>.

Sin embargo, la respuesta de los últimos años se ha enfocado en la sanción, es decir, en la toma de medidas luego de que el acto de corrupción se haya materializado. La dificultad de este enfoque punitivo es que no ha permitido que los problemas estructurales de corrupción sean abordados con un enfoque preventivo.

Es en ese sentido que se hace indispensable encontrar mecanismos de gestión en la función pública, no solo de capacitación, que permitan una toma de decisiones para prevenir los efectos y las características de la corrupción. Es decir, una gestión pública con enfoque en resultados orientado a ejercer acciones concretas que generen efectos positivos en la calidad de la vida de las personas acompañado por un sistema de integridad pública que ayude a mejorar las competencias éticas de las personas que integran la institución, orientándolas a tomar decisiones que van en beneficio del bien común, sobre todo en aquellas áreas denominadas “grises” en las cuales existe incertidumbre sobre cuál es la conducta correcta<sup>22</sup>.



La integridad pública es un esfuerzo que debe sostenerse en el tiempo, que demanda participación de autoridades y funcionarios, que requiere una clara identificación de responsabilidades y la creación o adaptación de mecanismos y estructuras de seguimiento, y difusión.

21 Ramon Ruffner Jeri Gloria. *Corrupción, ética y función pública en el Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2014, vol. 22, núm 41.

22 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. *Sistemas de Integridad y Códigos de Ética. Mecanismos para prevenir la corrupción y fortalecer la integridad en la función pública*. Chile, s/n. Disponible en: [https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/gobernabilidad/undp\\_cl\\_gobernabilidad\\_brochure-cod-etica.pdf](https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/gobernabilidad/undp_cl_gobernabilidad_brochure-cod-etica.pdf)

# GESTIÓN POR RESULTADOS APLICADA A LA PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN



La gestión por resultados<sup>24</sup> es una herramienta cultural, conceptual y operativa que se orienta a priorizar el resultado final en beneficio de las personas en todas las acciones públicas, y capacita para conseguir la optimización del desempeño gubernamental. Se trata de un ejercicio de dirección de los organismos públicos que busca conocer y actuar sobre todos aquellos aspectos que incidan o modulen los resultados de la organización<sup>25</sup>. En el Gráfico 4 se pueden ver los principios que la guían.

Es así que la promoción de la integridad no debe ser ajena a la gestión por resultados, de hecho, tienen una relación virtuosa pues se busca que las y los gobernadores, alcaldes y funcionarios de los gobiernos regionales y municipales puedan

*“Es el cambio deseable, en un período y magnitud especificados, en una condición de interés (característica, cualidad, condición<sup>23</sup>, etc.) en el ciudadano o de su entorno inmediato”.*

23 La condición de interés es la identificación de una situación o una característica, como son los hábitos, habilidades, conocimiento, actitud, capacidad física o psíquica de la persona, que afecta directa o indirectamente al ciudadano o su entorno (población, comunidades, entre otros). Un problema puede ser considerado como una condición de interés siempre que afecte a un grupo poblacional.

24 El término es acuñado por Peter Drucker (1954 y 1964). Él formula dos expresiones: managing BY objectives y managing FOR results. Su traducción al español es gestión (dirección) por objetivos y gestión para resultados. Esta guía adopta la idea de dirigir por objetivos para conseguir resultados en la perspectiva de fortalecer la acción de los organismos públicos en beneficio de los ciudadanos y de la sociedad.

25 Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. 2007, p. 12. Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/material-didactico-curso-bogota-2011/8.-modelo-abierto-gprd-sector-publico>

implementar acciones de prevención de la corrupción medibles y que efectivamente cambien una situación concreta de riesgo de corrupción detectada que deriva sus consecuencias en la ciudadanía.

Por ello, es una mejor base para una mejor rendición de cuentas y una mayor transparencia en las áreas de mayor riesgo de corrupción como pueden ser **las contrataciones de bienes y servicios, servicios básicos a la ciudadanía, obras públicas, entre otras**. De esta manera, la gestión por resultados aplicada a la promoción de la integridad busca proporcionar un medio de monitoreo y regulación para garantizar que las y los funcionarios ejerzan sus responsabilidades<sup>26</sup>.

**Gráfico 4.** Principios de la gestión por resultados



Fuente: OCDE s/f / Elaboración propia

El resultado se analiza desde dos interrogantes claves: ¿QUÉ? Y ¿QUIÉN?

Es importante considerar que en la lucha contra la corrupción la condición de interés que se busca cambiar es “la práctica corrupta”. Sin embargo, una pregunta que, habitualmente, no contestamos es en quiénes queremos cambiar esta condición de interés: ¿en la población en general, en las y

26 Ídem.

los funcionarios públicos, en las empresas, en los jóvenes, en los adultos mayores, otros? Definir esta pregunta es sumamente importante pues delimitará el accionar del análisis del problema a analizar y la identificación de intervenciones eficaces a desarrollar para reducir el problema.

Por ejemplo, es distinto evaluar el problema de la elaboración de un expediente técnico que la ejecución del expediente técnico en una obra. Pues cada parte del proceso de una obra tiene atributos y características propias que hacen variar la definición del problema.

A continuación, en la siguiente tabla se plantean otros ejemplos de resultados:

**Tabla 1.** Ejemplos para la formulación de resultados

Pregunta clave	¿Qué?	¿Quién?
<b>Desglose de la definición</b>	El cambio deseable en una <u>condición de interés</u>	En el <u>ciudadano, funcionario público, empresario</u> o de su <u>entorno</u> inmediato.
<b>Ejemplos</b>		
<b>Ejemplo 1</b>	Disminuir la <u>tolerancia al soborno</u>	En las y los ciudadanos mayor de 18 años.
<b>Ejemplo 2</b>	Mejorar el <u>conocimiento</u> sobre las sanciones frente a la corrupción de funcionarios públicos.	En las funcionarias y funcionarios públicos de la institución

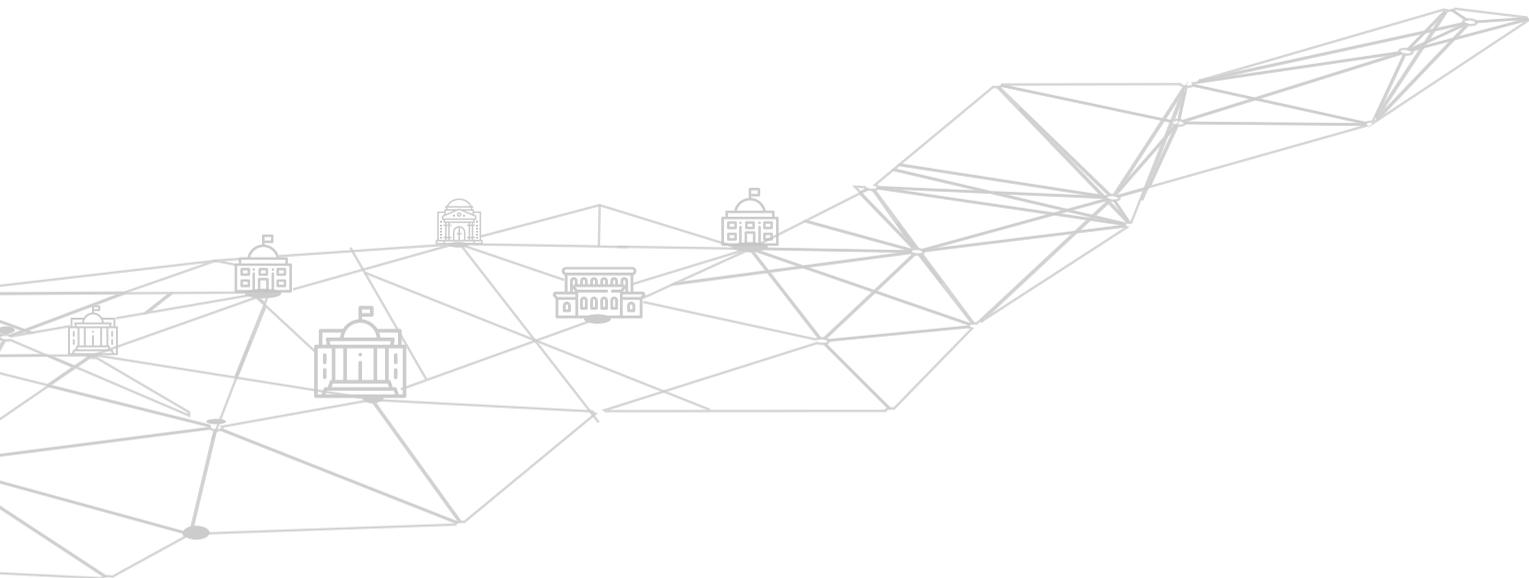




## PARTE 2:

# PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE INTEGRIDAD

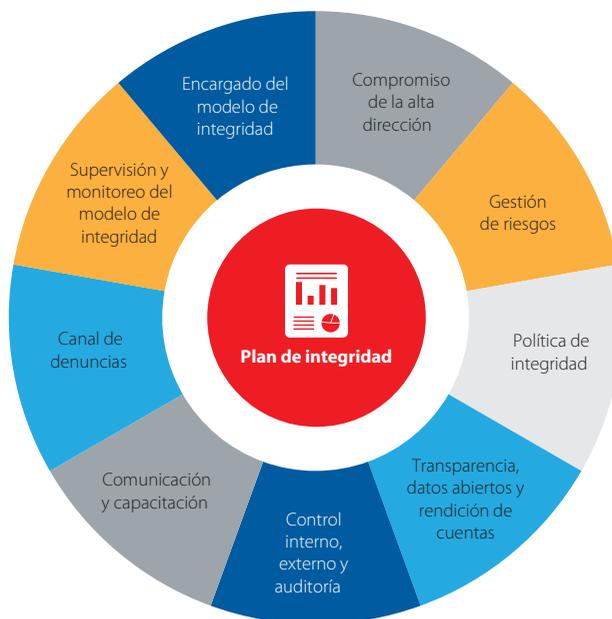




La estrategia de implementación del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción precisa que las entidades públicas deberían implementar un modelo que comprende 9 componentes, como se observa en el gráfico 5, cada uno con acciones sugeridas que en total suman 94<sup>27</sup>. Los mismos corresponden a estándares internacionales y buenas prácticas planteadas desde la cooperación internacional, con el fin de mejorar la organización de nuestra administración pública.

27 Decreto Supremo N° 044-2018-PCM. *Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción*, Perú, 26 de abril de 2018. Disponible en: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-nacional-de-integridad-y-decreto-supremo-n-044-2018-pcm-1641357-2> pág. 28 -35

**Gráfico 5.** Componentes del modelo del plan de integridad



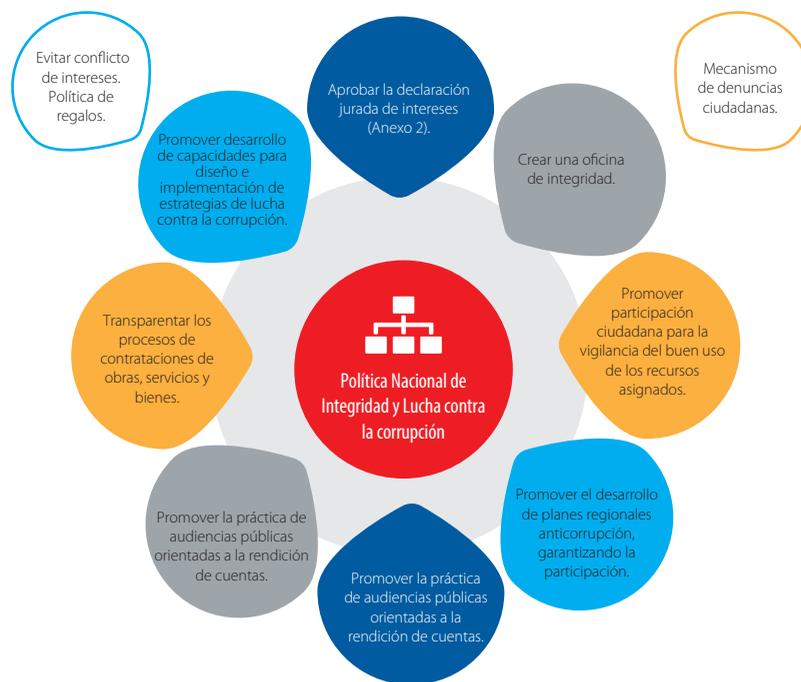
Fuente: Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción/ Elaboración propia

Es así que los gobiernos regionales y municipales tienen que actuar en varias áreas para desarrollar una cultura de integridad y prevenir la corrupción en sus regiones y municipios.

De acuerdo con la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, los gobiernos regionales y municipales tienen entre sus principales acciones la creación de una oficina de integridad, como acción prioritaria, así como la declaración jurada de intereses<sup>28</sup> y las que se mencionan en el siguiente gráfico.

28 Decreto Supremo N° 080-2018-PCM, *Decreto Supremo que dispone la presentación de la Declaración de Intereses de los funcionarios y servidores públicos del Poder Ejecutivo*. Perú, 1 de agosto de 2018. Disponible en: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-dispone-la-presentacion-de-la-declaracio-decreto-supremo-n-080-2018-pcm-1676524-6/>

## Gráfico 6. Principales acciones del Gobierno Regional



Fuente: Política Nacional de Integridad y Lucha contra la corrupción 2018/ Elaboración propia

Es imprescindible la creación de la oficina de integridad para que asuma la responsabilidad de garante del diseño e implementación del sistema de integridad regional o municipal. De acuerdo a la OCDE, la implementación efectiva de normas y políticas – así como la ejecución de este plan de integridad- requiere una asignación clara de responsabilidades dentro del sistema de integridad<sup>29</sup> puesto que valorando el papel de las autoridades en la estimulación de la integridad, dicho rol no es suficiente, es importante que exista un lugar claro para la integridad dentro de la estructura organizativa.

Atendiendo este compromiso, a continuación se propone una metodología para que el Gobierno Regional y Municipal formule el Plan de integridad para su uso interno, pues de acuerdo al Sistema Nacional de

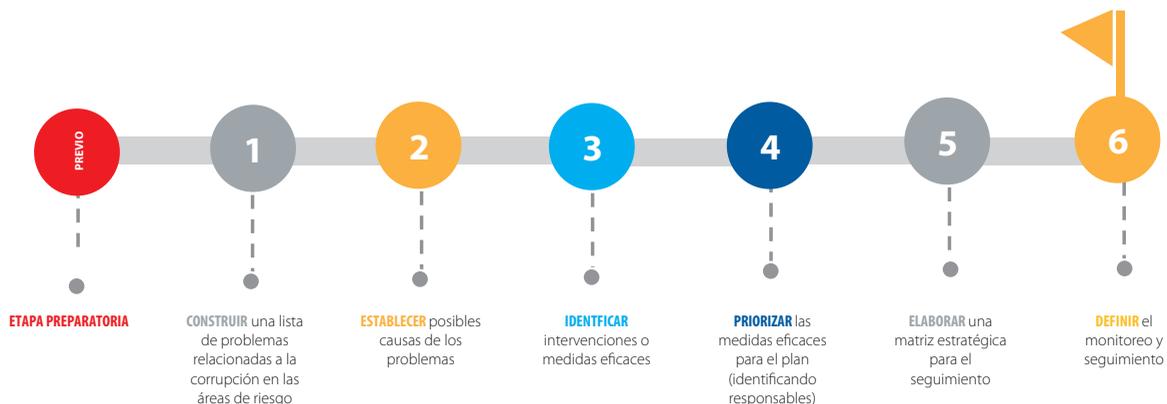
29 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2009) *Towards a sound integrity framework: Instruments, processes, structures and conditions for implementation*. Paris.

Para este fin, se define una guía de matrices que orienten el reconocimiento de áreas de riesgo y la ejecución de intervenciones eficaces para la integridad y la lucha contra la corrupción del Gobierno Regional o Municipal

Planificación (SINAPLAN) no existe una metodología oficial para elaborar planes de este tipo en las regiones. De hecho, de acuerdo a la rectoría del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y a las disposiciones que se han establecido en el reglamento que regulan las políticas nacionales, Decreto Supremos 029-2018-PCM, las entidades no formulan planes institucionales sino definen “acciones de integridad institucional” las cuales deben ser incorporadas en los documentos de planeamiento de cada entidad.

Para este fin, se define una guía de matrices que orienten el reconocimiento de áreas de riesgo<sup>30</sup> y la ejecución de intervenciones eficaces para la integridad y la lucha contra la corrupción del Gobierno Regional o Municipal, la cual desarrollamos en los seis pasos que se muestran en el gráfico.

**Gráfico 7.** Pasos para elaborar el plan de integridad



Fuente: Elaboración propia

30 El Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción ha definido como áreas prioritarias de intervención las siguientes: i) Obras de infraestructura, ii) Procesos de contrataciones y adquisiciones, iii) Captura de la política pública por parte de intereses particulares, y iv) Provisión de servicios públicos (pequeña corrupción).

## Etapa preparatoria

Este paso tiene por objetivo prepararse para elaborar el plan de integridad, invitar a los funcionarios y funcionarias a participar y compartir los documentos previos, todos aquellos que estén relacionados con la elaboración y ejecución misma, para su lectura y conocimiento. Es importante señalar que todo el proceso debe ser liderado por la más alta autoridad o algún funcionario que se designe para las tareas de integridad. El éxito de la convocatoria, elaboración, implementación y monitoreo dependen del liderazgo de la autoridad regional o municipal.

Además, se sugiere la participación de las altas autoridades en este proceso, como son el gerente general, los gerentes de líneas (infraestructura, salud, educación y servicios al ciudadano), asesores de gobernación, los jefes de presupuesto, administración, logística, abastecimiento, recursos humanos, entre otro personal clave.

Para facilidad de las y los participantes, los documentos se presentan en los enlaces para que puedan ser descargados de la web:

-  El Acuerdo Nacional, <https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/matrices-de-las-politicas-de-estado/4-estado-eficiente-transparente-y-descentralizado/?print=pdf>
-  Objetivo Desarrollo Sostenible, ODS 2030, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
-  La Política Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción, <https://s3.amazonaws.com/gobpe-production/uploads/document/file/45986/Política-Nacional-de-Integridad-y-Lucha-contra-la-Corrupcio%CC%81n.pdf>
-  Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, <http://can.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2018/04/Decreto-Supremo-N%C2%B0-048-2018-que-aprueba-el-Plan-Nacional-de-Integridad-y-Lucha-contra-la-Corrupci%C3%B3n-2018-2021.pdf>
-  Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno al 2021, Decreto Supremo N° 056-2018-PCM <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-general-de-gobierno-decreto-supremo-n-056-2018-pcm-1651713-2/>
-  Planes sectoriales anticorrupción: recomendaciones para mejorar su formulación. Informe Defensorial N° 176. [https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/defensoriales/Informe\\_Defensorial\\_176-Planes\\_anticorrupcion.pdf](https://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/defensoriales/Informe_Defensorial_176-Planes_anticorrupcion.pdf)
-  Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú. <https://www.oecd.org/gov/ethics/peru-estudio-integridad-folleto.pdf>
-  Documentos regionales como el Plan de Desarrollo Regional Concertado, Acuerdo de Gobernabilidad.
-  Informes de Control Interno de la institución
-  Informes de Procuraduría Pública





## Paso 1: Elaborar una lista de problemas

Este es el primer paso que tiene como objetivo que los funcionarios y funcionarias identifiquen los problemas de corrupción que se presentan en áreas claves de la institución<sup>31</sup> y que describan cómo se manifiestan.

Los problemas deben priorizarse de acuerdo a su gravedad, los efectos que tienen en la sociedad y la disponibilidad de la información para continuar con el análisis.

**Tabla 2.1.** Identificar los problemas de corrupción según áreas del Gobierno Regional

<b>Nombre del área: Salud</b>	
<b>Problemas</b>	<b>Cómo se manifiesta (describa brevemente)</b>
<b>Ejemplo:</b> Sustracción de medicamentos, bienes, insumos y otros, en los establecimientos de salud (EESS).	<b>Ejemplo:</b> En los EESS la población no encuentra los medicamentos que necesita. Esto se da, por un lado, porque el personal de salud roba el medicamento para luego venderlo. <b>Ejemplo:</b> inadecuado registro de los medicamentos en el sistema
<b>Nombre del área: Obras</b>	
<b>Problemas</b>	<b>Cómo se manifiesta (describa brevemente)</b>
<b>Ejemplo:</b> Ejecución de obras que no cumplen con las especificaciones técnicas señaladas en el expediente técnico.	<b>Ejemplo:</b> La población nota el rápido deterioro de las obras de construcción, que no tienen mucho tiempo de realizadas. En algunos casos, porque no hubo supervisor de obra que hiciera cumplir las especificaciones del expediente.

31 De acuerdo al Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (D.S. N° 044-2018-PCM), se destacan 4 áreas prioritarias de intervención: i) obras de infraestructura; ii) procesos de contrataciones y adquisiciones; iii) captura de la política pública por parte de intereses particulares; y, iv) provisión de servicios públicos (pequeña corrupción).



## Paso 2: Elaborar un diagnóstico de los problemas identificados

Este paso tiene como objetivo que los funcionarios y funcionarias identifiquen las causas de los problemas identificados en la matriz anterior, de preferencia, basadas en evidencias que sustenten la causalidad. Este ejercicio se puede desarrollar a través de trabajos de grupos, equipos, para lo cual se propone lo siguiente:

Por cada problema priorizado, se describen las posibles causas del problema, identificando el principal factor causal del problema (de preferencia, basada en evidencia). Es importante señalar que un problema puede tener más de una causa.

**Tabla 2.2** Complementar el diagnóstico, evaluar sus posibles causas

<b>Nombre del área: Salud</b>	
<b>Problema</b>	<b>Posibles causas del problema (factor causal más importante)</b>
<b>Ejemplo:</b> Sustracción de medicamentos, bienes, insumos y otros, en los establecimientos de salud (EESS).	<b>Ejemplos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>» Ineficientes sistemas de control en registros de ingreso y salida.</li><li>» Complicidad en el proceso de entrega de medicamentos.</li><li>» Complicidad de privados (farmacias, clínicas, consultorios).</li><li>» Falta de transparencia en la información al paciente.</li><li>» Deficientes sistemas de selección de personal.</li></ul>
<b>Nombre del área: Obras</b>	
<b>Problema</b>	<b>Posibles causas del problema (factor causal más importante)</b>
<b>Ejemplo:</b> Ejecución de obras que no cumplen con las especificaciones técnicas señaladas en el expediente técnico.	<b>Ejemplos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>» Ineficaz control y supervisión de obra</li><li>» Complicidad de privados en la ejecución de la obra.</li><li>» Compra de material de menor calidad</li><li>» Complicidad en la entrega de la obra finalizada</li></ul>



## Paso 3: Identificar intervenciones o medidas eficaces

Este paso tiene como objetivo que los funcionarios y funcionarias, una vez que han identificado las causas de los problemas y priorizado las mismas, propongan y analicen intervenciones que ataquen las causas.

Hay que considerar que las intervenciones no son enunciados generales como “medidas de transparencia” o “mejorar los procesos”.

Es importante que una intervención esté relacionada directamente con el factor a atacar y debe ser precisa, entendible y específica para que no exista dudas en su implementación, por ejemplo: “publicar en la web, en un plazo máximo de un día útil, el CV documentado de la persona que ganó el CAS, así como los resultados de las evaluaciones detallando el puntaje de cada postulante y sus evaluadores”.

**Tabla 2.3.** Identificar intervenciones eficaces

<b>Nombre del área: Salud</b>		
<b>Problema</b>	<b>Factor Causal identificado</b>	<b>Intervención identificada que ataca el factor causal</b>
<b>Ejemplo:</b> Sustracción de medicamentos, bienes, insumos y otros, en los EESS	<b>Ejemplo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ineficientes sistemas de control registros de ingreso y salidas.</li><li>- Complicidad en el proceso de entrega de medicamentos.</li></ul>	<b>Ejemplo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar reportes semanales de entradas y salidas de medicamentos en cada uno de los almacenes de los EESS.</li><li>- Realizar encuestas aleatorias de calidad de servicio (entrega total de medicamentos) en todos los EESS.</li><li>- Publicación de sancionados administrativos en el portal del GORE.</li></ul>
<b>Nombre del área: Obras</b>		
<b>Problema</b>	<b>Factor Causal identificado</b>	<b>Intervención identificada que ataca el factor causal</b>
<b>Ejemplo:</b> Ejecución de obras que no cumplen con las especificaciones técnicas señaladas en el expediente técnico.	<b>Ejemplo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ineficaz control y supervisión de obra</li><li>- Complicidad de privados en la ejecución de la obra.</li></ul>	<b>Ejemplo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar informes de avance de la obra en diferentes momentos de la ejecución, por personal especializado.</li><li>- Comparar informes de avance de obra con los TDR de expedientes técnicos.</li><li>- Designar personal del GORE y OCI que realice supervisiones inopinadas.</li><li>- Elaborar una lista de empresas que tengan sanciones administrativas, para evitar su contratación.</li><li>- Elaborar una cláusula anticorrupción en el contrato, que de ser incumplido, pasará a terminar la relación contractual.</li></ul>



## Paso 4: Priorizar las intervenciones o medidas eficaces para el Plan

Una vez que se han identificado las intervenciones se procede a analizarlas, considerando dos temas importantes: la eficacia (basada en evidencia) y la factibilidad.

Se priorizan las intervenciones a desarrollar por su eficacia (de preferencia, basada en evidencia) y factibilidad (no vaya a tener barreras para su implementación desde el punto de vista técnico, costo, social y político) para implementar en el gobierno regional o municipal.

Para trabajar este punto, es importante construir una valoración numérica. Se propone un valor entre 0 y 5, siendo 5 el máximo valor que se da por tener mayor eficacia o factibilidad. La suma de ambos, cuanto más cerca esté del valor 10, determinará la prioridad de las intervenciones.

Además, es importante revisar si las intervenciones planteadas están asociadas, si pueden agruparse o plantear una intervención mayor junto con otras medidas o intervenciones.

**Tabla 2.4.** Evaluar las intervenciones eficaces

Nombre del área: Salud					
Problema	Factor Causal	Intervención identificada que ataca el factor causal	Evidencia de la eficacia de la intervención (0: menor valor a 5: mayor valor)	Factibilidad de su implementación (0: menor valor a 5: mayor valor)	Puntaje
<b>Ejemplo:</b> Sustracción de medicamentos, bienes, insumos y otros, en los EESS	<b>Ejemplo:</b> - Ineficientes sistemas de control registros de ingreso y salidas.	<b>Ejemplo:</b> - Elaborar reportes semanales de entradas y salidas de medicamentos en todos los almacenes.	4	3	7
	<b>Ejemplo:</b> - Complicidad en el proceso de entrega de medicamentos	<b>Ejemplo:</b> - Realizar encuestas aleatorias de calidad de servicio (entrega total de medicamentos) en todos los EESS.	4	2	6
		<b>Ejemplo:</b> - Publicación de sanciones administrativas en el portal del GORE.	4	4	8

La suma de ambos determinará la prioridad de las intervenciones



**Nombre del área: Obras**

<b>Ejemplo:</b>	<b>Ejemplo:</b>	<b>Ejemplo:</b>			
Ejecución de obras que no cumplen con las especificaciones técnicas señaladas en el expediente técnico.	- Ineficaz control y supervisión de obra	- Elaborar informes de avance de la obra en diferentes momentos de la ejecución, por personal especializado.	3	4	6
	- Complicidad de privados en la ejecución de la obra.	- Elaborar una cláusula anticorrupción en el contrato, que de ser incumplido, pasará a terminar la relación contractual.	4	3	7



**Paso 5:** Elaborar una matriz estratégica para el seguimiento de las medidas

Luego, se propone una matriz estratégica que ayude en la implementación y monitoreo de las medidas seleccionadas. Las preguntas que busca responder la matriz estratégica son: qué se quiere lograr, cuál es la meta planteada, quién es el responsable de implementar y de medir, cuál es la frecuencia de la medición.

Estas acciones planteadas en la matriz responden a los valores que establecen prioridad en el paso anterior.

Esta matriz es clave porque recoge las reflexiones de:

- » aquello que no se mide, no se puede gestionar
- » aquello que no tiene responsable, no goza de la rendición de cuentas
- » si no tiene un marco institucional y presupuestal, no existe.

Cada una de las áreas del gobierno regional y municipal debería tener un responsable para implementar las medidas planteadas y hacer seguimiento a las mismas. Se sugiere que este recaiga en un gerente, director o jefe del área/gerencia/dirección del área crítica priorizada.

Es importante que estas medidas o intervenciones tengan identificado su reflejo en el presupuesto y en la planificación institucional, en los instrumentos del SINAPLAN. Por lo tanto, se sugiere identificar la acción estratégica del PEI, y la actividad operativa del POI y la meta presupuestal donde se anexarán estas medidas o intervenciones.

**Tabla 2.5.** Matriz de acción estratégica

**matriz estratégica para el área de salud<sup>32</sup>**  
**(acción estratégica 1)**

**Definición de la Acción Estratégica:**

**Ejemplo:** Publicar las sanciones administrativas por la pérdida de medicamentos en el portal del Gobierno Regional.

**Responsable de implementar la Acción Estratégica:**

**Ejemplo:** Oficina de comunicaciones

<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Meta Anualizada</b>	<b>Responsable de reportar el indicador</b>
<b>Ejemplo:</b> Porcentaje de sanciones administrativas por pérdida de medicamentos.	<b>Ejemplo:</b> Resolución gerencial regional.	<b>Ejemplo:</b> 100%	<b>Ejemplo:</b> Gerencia Regional.

**Matriz estratégica para el área de obras**  
**(acción estratégica 2)**

**Definición de la Acción Estratégica:**

**Ejemplo:** Elaborar una cláusula anticorrupción en el contrato, que de ser incumplido, pasará a terminar la relación contractual.

**Responsable de implementar la Acción Estratégica:**

**Ejemplo:** Oficina de logística

<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Meta Anualizada</b>	<b>Responsable de reportar el indicador</b>
<b>Ejemplo:</b> Porcentaje de cláusulas anticorrupción en los contratos de obra.	<b>Ejemplo:</b> Contrato de obra, cláusula o adenda.	<b>Ejemplo:</b> 100%	<b>Ejemplo:</b> Subgerencia regional de administración.

Para la elaboración de la acción estratégica es importante tener claro el área responsable de la implementación de cada acción, así como quien reportará el indicador y su avance. Para seleccionar una posible acción a ser adoptada, deben valorarse los siguientes elementos:

- **Viabilidad.** ¿Qué tan posible es adoptar esta medida en términos políticos, sociales y legales-administrativos? De acuerdo a las condiciones estatales ¿Es posible gestionar esta medida? ¿Qué cambios serían necesarios de realizarse?
- **Efectividad.** Es posible ayudar a responderlo a través de las siguientes interrogantes: ¿Qué impacto tiene la alternativa planteada? ¿Existe evidencia de acciones similares en otros espacios? ¿Qué resultados se obtuvieron?
- **Análisis costo beneficio.** ¿Cuántos y cuáles son los costos generados? ¿Qué beneficios se obtienen por cada alternativa planteada?

<sup>32</sup> La tabla 2.5 se repite de acuerdo a las intervenciones que sean propuestas. Se pueden separar por áreas (como en el ejemplo) o se puede trabajar en una sola matriz, diferenciando las acciones.

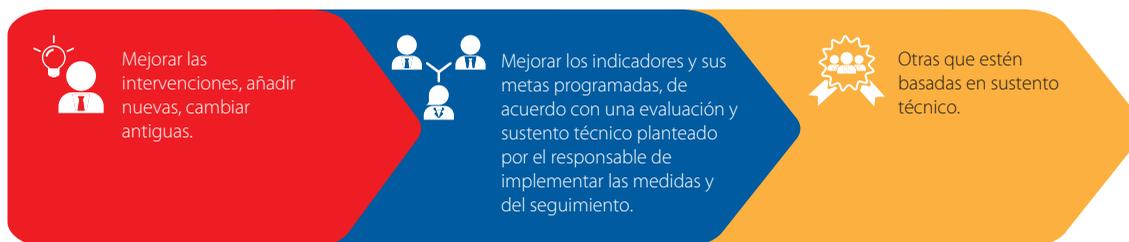


## Paso 6: Implementación y Seguimiento

Para este paso es importante que el Gobernador o el Gerente General encargue a un área especializada, como es la Oficina de Control Institucional, la Oficina de Integridad del Gobierno Regional o Municipal, o la que haga de la misma, el consolidar el seguimiento de los avances de los compromisos de la matriz elaborada en el paso 5. Además de realizar reportes periódicos, de acuerdo con las fechas programadas en las metas de cada uno de los indicadores.

Es recomendable que las personas responsables de este paso establezcan reuniones mensuales para evaluar los avances de las medidas planteadas frente a los problemas detectados, así como hacer actualizaciones o modificaciones según correspondan.

### Gráfico 8. Modificaciones en el Plan



Fuente: Elaboración propia

Para esta implementación y seguimiento, el paso 5 es complementado con un esquema (ver Anexo 1) que permite darle forma y contenido al Plan Regional o Municipal de Integridad y Lucha contra la Corrupción para su aprobación y seguimiento.

La realización de este Plan requiere del compromiso serio de la autoridad y de las funcionarias y funcionarios para pensar, implementar y ejecutar acciones que aspiren a ser mantenidas y promovidas por los resultados obtenidos, pero también por el camino emprendido de la institución para lograr esos resultados.

La facilidad de esta herramienta es que puede ser de ayuda para prevenir, identificar responsables en la ocurrencia de actos irregulares y sancionar, así como para corregir las fallas estructurales detectadas para evitar la reincidencia de los actos de corrupción ya cometidos.



La aspiración es que en un ámbito de integridad, los servidores públicos utilicen la información y los recursos públicos a disposición *en beneficio del interés general* al cual sirven, manteniendo una actuación adecuada con la ciudadanía y con la institución.

# BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2007) Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. 2007. Recuperado de: <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/material-didactico-curso-bogota-2011/8.-modelo-abierto-gprd-sector-publico>
2. Banco Interamericano de Desarrollo. (2005) *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo 1 Gestión para resultados en el ámbito público*. Disponible en: [https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo\\_1\\_\\_\\_Gestion\\_para\\_resultados\\_en\\_el\\_ambito\\_publico.pdf](https://indesvirtual.iadb.org/file.php/349/modulos/Modulo_1___Gestion_para_resultados_en_el_ambito_publico.pdf)
3. Cantos, J y Balsalobre, D. (2017) *Investigando las causas de la corrupción pública. Notas metodológicas*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6121518>
4. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN (2017) *Guía para el planeamiento institucional* Aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 33-2017-CEPLAN/PCD, 02 de junio de 2017. Recuperado de: [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/Guia-de-Planeamiento-Institucional-07jun2017\\_1806hrs.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/Guia-de-Planeamiento-Institucional-07jun2017_1806hrs.pdf)
5. Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (2017) *Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción*. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/45986/Politica-Nacional-de-Integridad-y-Lucha-contr-la-Corruptio%CC%81n.pdf>
6. Decreto Supremo N° 042-2018-PCM. *Decreto supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción*. Diario Oficial El Peruano Lima, Perú, 22 de abril de 2018. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-establece-medidas-para-fortalecer-la-int-decreto-supremo-n-042-2018-pcm-1639860-1/>
7. Decreto Supremo N° 044-2018-PCM. *Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción*. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú, 26 de abril de 2018. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-nacional-de-integridad-y-decreto-supremo-n-044-2018-pcm-1641357-2>
8. Friedrich, C. (2002) *Corruption: Concepts in historical perspective*. En: Heidenheimer and Johnston (Ed). *Political Corruption: Concepts and Context*. New Jersey, 2002, p. 16-23.
9. Galtonde, R., D Oxman, A., O Okebukola, P. y Rada, G. (2016) Interventions to reduce corruption in the health sector. DOI: 10.1002/14651858.CD008856.pub2. Recuperado de: [https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD008856.pub2/media/CDSR/CD008856/CD008856\\_standard.pdf](https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD008856.pub2/media/CDSR/CD008856/CD008856_standard.pdf)

10. Gilli, J. (2014) *La corrupción: análisis de un concepto complejo*. Revista de Instituciones, Ideas y Mercados Nº 61, pp. 39- 63. Recuperado de: [http://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/gilli\\_riim61.pdf](http://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/gilli_riim61.pdf)
11. Gobierno de la República Argentina. (2013) *Ética, Transparencia y Lucha contra la Corrupción en la Administración Pública. Manual para el ejercicio de la función pública*. Recuperado de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro\\_sicep\\_2da\\_parte.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro_sicep_2da_parte.pdf)
12. Groppa, Octavio y María Eugenia Besada, M. (2003) *Cultura y corrupción política: corrupción en el campo político y el económico*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Católica Argentina.
13. Klitgaard, R. (1994) *Controlando la corrupción. Una indagación practica para el gran problema social de fin de siglo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana S.A.
14. Ministerio de Economía y Finanzas-MEF, 2015: Guía metodológica para la de definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/ppr/guia\\_seg\\_publicacion.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/guia_seg_publicacion.pdf)
15. Moreno, L. (1993) *En Defensa Propia, Cómo salir de la Corrupción*. Editorial Sudamericana, 1993, Recuperado de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro\\_sicep\\_2da\\_parte.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro_sicep_2da_parte.pdf)
16. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2009) *Towards a sound integrity framework: Instruments, processes, structures and conditions for implementation*. Paris.
17. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2019) *Las oficinas de integridad institucional en el Perú. Hacia la implementación de un sistema de integridad*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/gov/integridad/oficinas-integridad-institucional-Peru.pdf>
18. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (s.f) *Sistemas de Integridad y Códigos de Ética. Mecanismos para prevenir la corrupción y fortalecer la integridad en la función pública*. Chile. Recuperado de: [https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/gobernabilidad/undp\\_cl\\_gobernabilidad\\_brochure-cod-etica.pdf](https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/gobernabilidad/undp_cl_gobernabilidad_brochure-cod-etica.pdf)
19. Presidencia de Consejo de Ministros (2018) *La Política Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción*. Recuperado de: <https://s3.amazonaws.com/gobpe-production/uploads/document/file/45986/Politica-Nacional-de-Integridad-y-Lucha-contra-la-Corrupcio%CC%81n.pdf>
20. Presidencia del Consejo de Ministros (4 de junio de 2019) *Discurso del presidente del Consejo de Ministros, Salvador del Solar, para plantear la cuestión de confianza para la reforma política* Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/29112-discurso-del-presidente-del-consejo-de-ministros-salvador-del-solar-para-plantear-la-cuestion-de-confianza-por-la-reforma-politica>
21. Ramon, J. (2014) *Corrupción, ética y función pública en el Perú*. Vol. 22, núm 41, pp. 59-73. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
22. Peter Drucker (1969) *The practice of management* (Luis Prats, trad.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana (obra original publicada en 1954).
23. Rema, Hanna, Bishop, S., Nadel, S., Scheffler, G. y Duriacher, K. (2011) *The effectiveness of anti-corruption policy: what has worked, what hasn't, and what we don't know*. Technical report. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London. Recuperado de: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08ab8e5274a27b2000719/Anti\\_corruption\\_2011Hanna.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08ab8e5274a27b2000719/Anti_corruption_2011Hanna.pdf)
24. Vega Luna, Eduardo Ernesto; Rojas Medrano, José Carlos; Elías Ayay, Lorena Yalú; Koechlin Costa, José Guillermo; Solórzano Salleres, Ximena del Rosario. *El círculo de la corrupción en los gobiernos regionales. Los casos de Cusco, Ayacucho, Moquegua, Piura y Madre de Dios*. Lima: Universidad Antonio Ruiz de Montoya, 2018.
25. Wainstein, M. *La corrupción. Un tema para investigar*. Contabilidad y Auditoría, número 17 - año 9 - junio 2003. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya\\_v9\\_n17\\_01.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v9_n17_01.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO 1 PREPARAR EL PLAN DE INTEGRIDAD

Para construir el documento del Plan de integridad en su institución pública requerirá de algunos puntos básicos. Aunque los esquemas de las instituciones varían en los nombres o en el contenido incluyendo algún punto más, en general se necesita lo siguiente:

- **Presentación o/e introducción:** Texto en el que pueda citar antecedentes que motivan la creación de este plan, y expresar el compromiso de la institución para la prevención de prácticas corruptas.
- **Base legal o marco normativo:** Parte del documento en el que se rescatan todas las normas (leyes, decretos supremos, decretos legislativos, resolución de contraloría, resolución ministerial, resolución directoral, etc.) en las que se sustenta la creación del plan de integridad y lucha contra la corrupción en su institución.
- **Marco de referencia:** Recordar la misión del sector y de la institución, sus objetivos estratégicos, su organización, así como los valores que guían su gestión y que sustentan la preocupación y acción de elaborar este plan.
- **Diagnóstico situacional o sectorial:** Parte del documento en el que se identifican los riesgos asociados a la corrupción en el sector y en la institución. Reconocimiento de los problemas y sus causas que justifican la preocupación por la prevención de la corrupción.
- **Objetivos del plan:** Se proponen los objetivos del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción y se vinculan al trabajo de la institución en cuestión. Qué ejes y objetivos específicos requieren de la atención de la institución que está elaborando su plan.
- **Acciones:** Se materializan las iniciativas que permiten concretar el logro de los objetivos establecidos e involucra responsables, indicadores para el seguimiento y monitoreo, uso de recursos y metas. Para este punto se recoge la matriz 2.5 de esta Guía.

## ANEXO 2

### DECLARACIÓN JURADA DE INTERESES<sup>1</sup>

NOMBRE:  
 ENTIDAD:  
 CARGO:  
 FECHA DE PRESENTACIÓN:

1. Detalle de empresas, sociedades u otras entidades en las que se posea alguna clase de participación patrimonial o similar mayor a 1%.

RAZON SOCIAL	R.U.C	NATURALEZA DE LOS DERECHOS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	PERIODO

2. Participación en directorios, consejos de administración y vigilancia, consejos consultivos y similares, remunerada o no, durante los últimos cinco años.

INSTITUCIÓN, EMPRESA O ENTIDAD	CARGO	PERIODO

3. Empleos, asesorías, consultorías y similares, en los sectores público y privado, remunerado o no, en los últimos cinco años.

INSTITUCIÓN, EMPRESA O ENTIDAD	CARGO O POSICIÓN	PERIODO

4. Participación en organizaciones privadas (partidos políticos, asociaciones, gremios, y organismos no gubernamentales) de los últimos cinco años.

ORGANIZACIONES	TIPO DE PARTICIPACIÓN	PERIODO

5. Personas que integran el grupo familiar (padres, suegros, cónyuge, conviviente, hijos, hermanos), incluyendo sus actividades y ocupaciones actuales.

NOMBRE	DNI	PARENTESCO	ACTIVIDADES U OCUPACIONES ACTUALES

6. Otra información relevante que considere necesario declarar:

Declaro expresamente que toda la información contenida en la presente declaración contiene los datos relevantes, es veraz y exacta.

(FIRMA)  
 NOMBRES Y APELLIDOS  
 DNI

Para realizar esta Declaración hay que ingresar a la Plataforma virtual de Declaración Jurada de Intereses implementada por la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros<sup>2</sup>.

1 El Gobierno Regional de La Libertad, mediante Decreto Regional N° 01-2019-GRLL/GOB, ha sido el primer Gobierno Regional en regular la presentación obligatoria de la Declaración Jurada de Intereses de funcionarios y servidores públicos. Disponible en: <http://www.regionallibertad.gob.pe/transparencia/normatividad-regional/decretos-de-regionales/decretos-regionales-2019/10512-decreto-regional-n-001-2018-grll-gob-1/file>

2 Disponible en: <https://dji.pide.gob.pe/>



Se terminó de imprimir en los talleres gráficos de

**Tarea Asociación Gráfica Educativa**

Pasaje María Auxiliadora 156 - Breña

Correo e.: [tareagrafica@tareagrafica.com](mailto:tareagrafica@tareagrafica.com)

Página web: [www.tareagrafica.com](http://www.tareagrafica.com)

Teléf. 332-3229 / 424-8104 / 424-3411

Noviembre 2019 Lima - Perú



Se puede definir

**INTEGRIDAD PÚBLICA** como la alineación consistente con, y el cumplimiento de, los 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. Se busca en la integridad pública una respuesta estratégica y sostenible contra la corrupción para prevenir y corregir ante las faltas a la probidad y posibles hechos de corrupción. Es útil considerar la **INTEGRIDAD** como parte de una gestión a la cual contribuyen muchos actores diferentes dentro de la institución. En última instancia, la integridad debe ser vista con la responsabilidad de todos los servidores públicos. Aunque, ciertamente, algunos actores tienen un papel más importante que otros (OCDE, 2019).

