

PRINCIPALES CONCLUSIONES

SIMPOSIO INTERNACIONAL

Políticas de integridad en Latinoamérica: límites y posibilidades desde el servicio civil

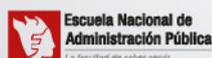
Lima: 1, 2 y 3 de octubre de 2018

Arequipa: 4 de octubre de 2018



#ServirConIntegridad

Simposio organizado por:



Con el apoyo de:



© Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR
Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10
Jesús María - 15072 - Perú
Teléfono: (511) 206-3370
info@servir.gob.pe
www.servir.gob.pe

Sistematización de contenidos
Cynthia Sú Lay
Ibrahim Barrientos Egas
Brenda Bellido Gomero
Fernando Cisterna Aguilar

Editado por
Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil
Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

Octubre 2018

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CONCLUSIONES GENERALES DEL SIMPOSIO INTERNACIONAL	5
DISCUSIONES DE LAS MESAS TEMÁTICAS	8
I. LAS POLÍTICAS DE INTEGRIDAD EN EUROPA	8
Estado de la cuestión de las políticas de integridad en Latinoamérica.....	8
Las políticas de integridad en los Países Bajos.....	10
La moralización de la vida pública en Francia y la Ley del 9 de diciembre de 2016	13
Las políticas de integridad en Portugal	14
II. LOS CÓDIGOS DE ÉTICA	15
III. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	17
IV. CONFLICTOS DE INTERÉS.....	19
V. PROTECCIÓN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE DENUNCIAN	21
VI. LA FORMACIÓN EN ÉTICA Y LAS POLÍTICAS DE INTEGRIDAD	23
VII. CULTURA DE INTEGRIDAD Y GÉNERO.....	25
VIII. INTEGRIDAD Y EL IMPULSO DE LA CARRERA PÚBLICA MERITOCRÁTICA	27
La ética como un imperativo para la democracia	28
El caso portugués en materia de corrupción	29
Integridad y el impulso de la carrera pública meritocrática en el Perú	30
ANEXOS.....	33

INTRODUCCIÓN

La preocupación por combatir la corrupción ha ido aumentando en el mundo y en nuestro país esta no ha sido la excepción. Pero, las formas de generar soluciones no siempre han sido las mejores por parte de los Estados, los gobiernos y la ciudadanía.

Según datos del Latinobarómetro de 2017, la corrupción en el Perú aparece como el segundo problema más importante del país. Por otro lado, al analizar las manifestaciones cotidianas de la corrupción, la llamada microcorrupción, se encuentra que solo 3 de cada 10 personas en 2017 rechazaron las tres manifestaciones más comunes de la corrupción del día a día: que las autoridades coloquen simpatizantes poco calificados en puestos clave, pago de coimas, piratería de servicios públicos. Es decir, 7 de cada 10 personas las tolera según Proética.

Las consecuencias de la corrupción tienen efectos negativos para el bienestar de la sociedad porque se reducen los ingresos públicos, se genera pobreza, provoca desigualdad y la meritocracia va siendo dejada de lado al impulsar el clientelismo y el nepotismo, entre otros. Así, la integridad cobra un rol protagónico, pues solo luchar contra la corrupción no resuelve todos los problemas de fondo. La integridad busca, también, que todos los actores se comporten acorde con los valores superiores para el buen funcionamiento de la sociedad.

En este contexto, la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR - viene apostando en la implementación de una cultura de integridad, donde el centro lo constituyen los servidores públicos comprometidos por un país con valores. Desde el servicio civil, supone generar conciencia sobre los cambios que se requieren para lograr servidores más íntegros, implementar una cultura de respeto por la otra persona, con equidad de género, y brindar un servicio oportuno a nuestra ciudadanía.

SERVIR, desde el año 2017, viene ejecutando el proyecto "Estrategia para el diseño y la promoción del sistema de integridad en el sector público peruano a través de la gestión de recursos humanos", con el apoyo de la Unión Europea, a través del Programa EUROsociAL+.

El Simposio Internacional "Políticas de Integridad en Latinoamérica: límites y posibilidades desde el servicio civil" se llevó a cabo, en el marco de este proyecto, los días 01 al 03 de octubre de 2018 en la ciudad de Lima y el 04 de octubre en la ciudad de Arequipa, y fue organizado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, su Escuela Nacional de Administración Pública y la Unión Europea, con el apoyo de EUROsociAL+ y AECID. El objetivo del Simposio fue el de intercambiar las mejores prácticas y lecciones aprendidas en Argentina, Chile y Colombia por Latinoamérica y España, Francia, Países Bajos y Portugal por Europa para la promoción e instalación de una cultura de integridad y ética pública en el servicio civil peruano y en la ciudadanía. Los temas discutidos en las diferentes mesas de trabajo, con la participación de 200 personas, fueron i) Políticas de integridad, ii) Códigos de ética, iii) Compromiso de Alta Dirección, iv) Conflictos de interés, v) Mecanismos de Protección a servidores civiles que denuncian, vi) Integridad y formación, vii) Integridad y género, viii) Integridad, democracia y el impulso de la carrera pública meritocrática.

Por ello, SERVIR pone a disposición el presente documento que resume las principales conclusiones y lo discutido durante el Simposio, de tal manera que constituya un insumo para la discusión de cómo repensar el rol del servicio civil para la promoción de la integridad, así como también mejorar el trabajo conjunto en materia de integridad pública.

CONCLUSIONES GENERALES DEL SIMPOSIO INTERNACIONAL

Los actos contra la integridad, dentro de los que se encuentran los actos corruptos, siempre han sido objeto de preocupación por los Estados, por los gobiernos y por la ciudadanía, pero las formas de generar soluciones no siempre han sido las mejores. Es ahora que dichos actos han sido visibilizados que es necesario enfrentarlos de forma efectiva y desde todos los ámbitos pertinentes. En este simposio, tratamos que, desde la gestión de los recursos humanos, desde la perspectiva del servicio civil, empecemos a reflexionar y generar conciencia sobre los cambios que requerimos para ser servidores más íntegros: cómo cada uno de nosotros nos unimos y trabajamos juntos para promocionar la integridad y luchar frontalmente contra la corrupción. Sobre todo, cómo nos sentimos orgullosos y orgullosas de ser servidores públicos.

Las discusiones que se han dado a lo largo del simposio han girado no solo en torno de la experiencia internacional, sino también a partir de las reflexiones personales de cada uno de los expositores a partir de todo lo que está sucediendo en nuestros países. Esto ha permitido que aprendamos de los éxitos, fracasos y lecciones aprendidas, pero también que podamos reflexionar sobre cómo implementar una verdadera política de integridad en el Perú.

A continuación, se presenta las principales conclusiones del Simposio Internacional.

Las políticas de integridad en Europa nos han enseñado que partimos de las diferencias históricas para salir de los caminos de dependencia. El diseño de políticas de integridad y lucha contra la corrupción implican el trabajo para resolver los problemas estructurales de desigualdad con cambios culturales. Al ser un problema social, se debe contar con soluciones para que el tema esté en la agenda política y es fundamental el desarrollo de una sociedad civil implicada.

Los Países Bajos tienen un modelo basado en valores y el dilema ético se plantea en Consejo de Ministros. El gobierno de los Países Bajos impulsa mucha investigación, sobre todo, en cómo van a afectar la integridad de los servidores públicos las transformaciones sociales y tecnológicas, por ejemplo. El modelo francés empieza en la revolución francesa y, a partir de ahí, se construye del derecho administrativo que va controlando el poder. El modelo portugués explica cómo se vivió la revolución portuguesa contra la dictadura y cómo viven las revoluciones *lampedusianas*, es decir, reformas donde se quiere cambiar todo, pero no se consigue cambiar nada.

Todos los países, tanto de Latinoamérica como de Europa, tienen problemas éticos o problemas vinculados con hechos de corrupción. No obstante, es América Latina la región que aún mantiene inconvenientes más complejos para gestionar la prevención y los riesgos de la corrupción y, sobre todo, la solidez de sus instituciones. Que el Perú ya cuente con una Política y un Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción es un primer paso y muy importante.

El abordaje para enfrentar la corrupción y promover políticas de integridad más eficientes es multidimensional. Sin embargo, es la política de recursos humanos la que permite colocar los primeros filtros para el ingreso y desarrollo de personas idóneas a la administración pública. Así, la meritocracia constituye el pilar de la reforma del servicio civil. Un servicio civil meritocrático es el que permite un cambio cultural efectivo.

Las políticas de integridad no deben desarrollarse desde una perspectiva meramente legal, sino desde una perspectiva conductual también. Si no hay un análisis completo y detallado del contexto (social, laboral, regional, etc.) en el que nos desenvolvemos, no podremos avanzar ni desarrollar una estrategia adecuada. Esto también nos ayuda a entender que más que copiar fórmulas exitosas, debemos pensar en cómo crear las propias o cómo adaptarlas a nuestra realidad.

Los códigos de ética, si bien son importantes como parte de un modelo de integridad, no garantizan, por sí solos, que la cuestión ética sea comprendida e implementada adecuadamente. En los Países Bajos, los códigos están centrados en valores, en el cambio cultural y no tan centrado en las medidas disciplinarias. Rige los principios y las normas de comportamiento de los servidores públicos, donde el servicio público está por encima de la lealtad jerárquica. Esto exige una alta formación por parte de todos los actores y el debate ético se convierte en elemento central. En Argentina, se está haciendo una revisión de todas las normas. Su Código de ética tiende a tener un marco flexible para que todos estén dentro de principios generales y luego cada organización se especialice. Chile cuenta con un modelo de desarrollo de códigos éticos, que se basa en hacer vivo y participativo el proceso. A partir de dichas experiencias, es necesario repensar en un contenido adecuado (más cercano al servidor público) de nuestros códigos de ética, que sean construidos de manera participativa, involucrando a los servidores y buscar nuevas maneras de formar o capacitar sobre sus orientaciones.

Queda demostrado que el compromiso de la Alta Dirección y de los directivos públicos es una variable esencial para generar modelos a seguir y legitimar la aplicación de los valores éticos y la búsqueda de soluciones íntegras en el ejercicio de las funciones. Esto también implica reforzar la meritocracia en el servicio civil, mejorar su profesionalización y construir una verdadera carrera pública.

Los conflictos de interés siempre han existido y siempre van a existir. Debemos procurar de darles la atención adecuada y ello solo se logrará exponiendo públicamente nuestros propios intereses y conociendo a qué riesgos estamos expuestos. Así, la discusión giró en torno de los conflictos aparentes y los potenciales. En Argentina, están trabajando en una simplificación normativa que permita trabajar en la lucha anticorrupción y la gestión de conflictos de interés. El objetivo final es que se logre cumplir con las normas, más que contar con las mismas. En Perú, se está trabajado en los elementos clave de la gestión de los conflictos de intereses, así como en preguntas orientadoras para que ayude a las personas a entender la dimensión de los conflictos de interés, como, por ejemplo, cuando se toma la decisión, ¿qué gano o pierdo?, ¿recibo regalos que afectan la decisión?, ¿pertenezco a organización que puede ser beneficiada o perjudicada por la decisión?

De esta manera, la transparencia y el manejo oportuno de los posibles conflictos de interés suelen ser herramientas útiles. La capacitación constante en este tema es una tarea pendiente.

Los mecanismos de protección al servidor denunciante de un acto corrupto o no ético no funcionarán si, pese a que hay una exhaustiva regulación legal, la protección es insuficiente o inviable en la práctica. Es necesario reconocer que, sin instituciones sólidas y competentes, es muy probable que el miedo paralice a los servidores y opten por no denunciar.

Las personas son el corazón de la promoción de la integridad. Por ello, las políticas de formación en materia de integridad deben estar alineadas con las políticas de integridad de cada país. Es decir, no deben ser esfuerzos aislados que no conecten con los planes nacionales. La formación en ética debiera ser un requisito legal para ocupar puestos importantes en las entidades públicas. Los directivos juegan un rol importante en ello. Entre las estrategias, se encuentran la formación de formadores y contar con metodologías amplias y abiertas que permitan desarrollar casos prácticos, un ambiente de diálogo y, en especial, trabajar con emoción.

Como ya se ha mencionado, la corrupción es un fenómeno complejo y multidimensional y sus efectos no son neutros, ya que afectan más a las mujeres por ser la moneda de pago distinta. Se debe partir de cuál es el modelo de ciudadanía para, a partir de ahí, formular políticas de inclusión que incorporen las masculinidades. El reto está en implementar mecanismos para romper el techo de

cristal en el menor tiempo posible, visibilizar los privilegios invisibles, formular políticas para armonizar la vida familiar y vida laboral, crear las condiciones habilitantes para el empoderamiento y participación de la mujer y reconocer la importancia de generar datos formular políticas públicas que permitan luchar contra la corrupción desde una perspectiva de género.

La ética es crucial para la construcción de una democracia de calidad. La democracia implica valores como la ética, igualdad, responsabilidad, legalidad, libertad, responsividad. Así, la democracia es incompatible con la corrupción y la corrupción incompatible con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los países que crecen más son países más inclusivos. La lucha contra la corrupción es un problema, esencialmente, de gobernanza, por lo que los esfuerzos en el servicio civil son importantes para trabajar en una buena gobernanza. La reforma del servicio civil que se viene implementando en Perú es una de las estrategias para fomentar la integridad y luchar contra la corrupción. Por ello, SERVIR viene trabajando para consolidar una verdadera carrera pública, mejorar las capacidades de los servidores civiles, mejorar la función directiva y dar predictibilidad en el servicio público al contar con reglas claras sobre derechos, deberes, incompatibilidades, etc. De esta manera, el tránsito de las entidades al nuevo régimen del servicio civil supone una de las estrategias para luchar contra la corrupción, al sincerar los puestos que existen en las entidades, al revisar cómo se prestan los servicios al interior de ellas, al contar con una definición clara de los puestos para todas las entidades que sirven de base para el proceso de selección y para el establecimiento de los sueldos.

Los retos que tenemos son muchos. La principal tarea que nos toca hacer es la de repensar nuestras acciones a partir de lo discutido y que se ha plasmado en el presente documento. Repensar cuáles deben ser las estrategias que debemos implementar desde cada uno de nuestros roles para fortalecer la integridad en el sector público en medio de la crisis política en la que nos encontramos.

DISCUSIONES DE LAS MESAS TEMÁTICAS

Las mesas de trabajo realizadas tuvieron como objetivo abordar diversos aspectos de la integridad, relacionados con la gestión de recursos humanos como son los códigos de ética, la gestión de conflictos de interés, los mecanismos de protección para los servidores civiles que denuncian, la formación en integridad y la relación entre integridad y género. El preámbulo de estas mesas consistió en la discusión sobre las políticas de integridad en Europa. Finalmente, se presentó la conferencia sobre integridad y el impulso de la carrera pública meritocrática.

Las ideas y propuestas recogidas serán analizadas para mejorar el servicio civil peruano y, de esta manera, se pueda contribuir con la mejora de la institucionalidad en el Perú y la implementación de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.

I. LAS POLÍTICAS DE INTEGRIDAD EN EUROPA

Ponentes:

- Manuel Villoria - España: Las políticas de integridad en Latinoamérica: estado de la cuestión.
- Mike Beke - Países Bajos: Las políticas de integridad en los Países Bajos.
- Richard Martínez - Francia: Las políticas de integridad en Francia.
- Luís de Sousa - Portugal: Las políticas de integridad en Portugal.

Estado de la cuestión de las políticas de integridad en Latinoamérica

La integridad es la cualidad que nos lleva a actuar de acuerdo con los principios, normas y valores relevantes al caso. Para el caso de los servidores públicos, estos principios, normas y valores estarán relacionados con el respeto a la dignidad del ser humano, la búsqueda del bien común, la transparencia, la integridad, la rendición de cuentas, la participación, entre otros.

La integridad no abarca solamente la lucha contra la corrupción. En palabras de la OCDE: "La integridad pública se refiere al constante alineamiento y apropiación de valores éticos, principios y normas compartidas, para proteger y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público". Por lo tanto, la defensa del interés general hace que conductas que no necesariamente serían consideradas como corruptas, tampoco serían íntegras y, por lo tanto, deben ser evitadas. De esta manera, la integridad exige actuar de forma coherente con la ética del servicio público (ética pública) y, por ello, deben evitarse comportamientos tales como el soborno, favoritismo (nepotismo, amiguismo, patronazgo), fraude y robo de recursos públicos, conflictos de interés, desperdicio y abuso de recursos públicos, manipulación de información, maltrato a colegas o ciudadanos e, incluso, mala conducta en el tiempo privado.

Uno de los fundamentos teóricos sobre la integridad, que proviene del institucionalismo económico (teoría neo-institucionalista en economía), es que un país que logra construir instituciones sólidas y que, a su vez, establece reglas de juego que incentivan conductas cooperativas y desincentivan conductas "depredadoras" son, por lo general, más prósperos. Los países exitosos, además, se caracterizan por estar en la capacidad de controlar el poder (político y económico) y evitar que élites extractivas ejerzan un dominio sobre la sociedad e instauren dinámicas de juegos de "suma cero", es decir, aquellas en las que los bienes de un determinado grupo se obtienen al desproveer de los mismos recursos a otro grupo menos poderoso. En estas situaciones, la sociedad no es capaz de generar un proyecto común que traiga consigo beneficios para toda la colectividad.

A pesar de que es claro que la construcción de instituciones sólidas e íntegras brinda prosperidad a los países, estos se hallan insertos en inercias históricas muy poderosas (dependencia de los

senderos o *path dependence*). Esto quiere decir que, una vez que un país toma un sendero, es bastante complicado desviarlo de este y sus administraciones públicas reciben instituciones heredadas. De esta manera, cambiar las instituciones exige cambiar los equilibrios de poder, modificar las asimetrías existentes, ya que cuanto mayor es la asimetría, más difícil es el cambio.

El problema debe llegar a la agenda política y, para ello, se necesita: i) que exista un problema y la sociedad lo tenga claro, ii) soluciones e iii) interés político para resolverlo. En América Latina, el problema es consistente y estable. Los problemas de inseguridad y de corrupción son los principales problemas en la región. Distintas organizaciones internacionales como la OCDE, el BID o el Banco Mundial, Transparency International han realizado estudios sobre políticas de transparencia, políticas de protección al denunciante, políticas de diseño de agencias anticorrupción de tal forma los Estados puedan tomar sus soluciones.

Las grandes reformas buscan solucionar los problemas de forma holística. Para ello, debe existir una coalición a favor de la integridad que coordine a varios actores: organismos internacionales, ONG, asociaciones de afectados por la corrupción, los periodistas de investigación, los burócratas dedicados a la labor de control interno, policías, fiscales o jueces, etc. Los grandes cambios requieren de tres aspectos: i) compromiso de todos los actores ii) cooperación iii) coordinación.

Las políticas de integridad deben formularse de manera que incluyan:

- Diagnóstico nacional
- Diagnósticos organizacionales (en cada institución)
- Diagnósticos subnacionales (a nivel regional y local) interrelacionados
- Diagnósticos específicos de sector (como policía, aduanas, deporte, etc.)
- Planes nacionales
- Planes organizacionales (cada organización debe tener su propio plan de integridad alineado con el plan nacional)
- Planes de nivel subnacional
- Planes de sector específico (como contratación pública, policía, aduanas, etc.)

Es importante contar con entidades que lideren la implementación de los planes formulados; en el caso peruano, es la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. También, se necesitan "campeones políticos", si es el Presidente de la República, sería mucho mejor, presupuesto y de profesionales competentes.

Las políticas de integridad incluyen un cambio cultural (*software*), un conjunto de normas (*hardware*) y un sistema operativo (ente que coordina, formula y implementa). Según Huberts y Hoekstra, el software incluye medidas destinadas a influir positivamente en la cultura ética dentro de la organización. Para ello, el sistema de recursos humanos debe fomentar la integridad. Esto implica que los procesos de selección de personal deben ser meritocráticos (personas capacitadas técnica y moralmente), contar con un sistema de carrera basado en la meritocracia, sistema de gestión del rendimiento en las que se evalúen y sancionen las conductas antiproductivas de los colaboradores y contar con un sistema retributivo justo.

El eje central del trabajo debe estar en la consolidación de un marco institucional riguroso, con sistemas de control y responsabilidades claro y eficaz, que añadan elementos de cambio cultural de forma persistente y coordinada. Así, las políticas de integridad tienen un componente esencial de prevención de la corrupción y el fraude, al que se añaden controles de actividades antiproductivas y, finalmente, programas de cambio cultural y desarrollo moral.

Es preciso evaluar el impacto de las políticas de integridad en el mediano plazo (aproximadamente 10 años). Este impacto se da en tres ámbitos:

- 1) Cambio político y legislativo: Nuevas y mejores leyes, mejoras en el cumplimiento y mejores procesos.
- 2) Cambio en las conductas: activismo anticorrupción creciente, acción colectiva y premio o castigo social de acuerdo con las conductas adoptadas.
- 3) Cambio cognitivo: Conciencia del problema y expansión de la preocupación.

Son diez las recomendaciones que se pueden dar sobre las políticas de integridad:

- Primera: se debe impulsar, en la medida de sus posibilidades, una evaluación del sistema nacional de integridad que permita un diagnóstico y un plan de recomendaciones completo y holístico. La capacidad posterior de actuación se centra esencialmente en la Administración pública y algunos elementos del poder ejecutivo, pero el impulso de estos diagnósticos completos son un aporte fundamental en la promoción de la integridad.
- Segunda: hay que tener claro que un sistema de integridad no puede limitarse a descubrir empleados no íntegros y sancionar sus comportamientos indeseables. Un buen sistema de integridad se preocupa por articular los instrumentos, procesos y órganos propios de la gestión de una organización de forma holística, para garantizar que todos los subsistemas de gestión conducen a los mismos fines de integridad y no incentivan lo contrario. Por ello, la función de la alta dirección es clave.
- Tercera: la estrategia adecuada combina un enfoque basado en valores y un cambio cultural con un sólido conjunto de normas, instrumentos, estándares, planes y órganos que definan reglas, controlen, investiguen y sancionen en su caso. Dadas las características de la región, con débil institucionalidad y alto clientelismo, el enfoque cultural es un factor que añade calidad a lo esencial, que son las reglas claras y, en su caso, las sanciones.
- Cuarta: el marco de referencia para la política de integridad en las organizaciones debiera ser el modelo de la OCDE denominado Marco de Integridad organizacional.
- Quinta: tras analizar todos los instrumentos, con sus procesos y órganos, se debieran elegir aquellos modelos que mejor se adapten a su marco institucional, es decir, a las circunstancias jurídicas, económicas y políticas de cada país. Pero, es esencial que ninguna de las fases procedimentales y de los instrumentos clave se obvien, pues sin ellos el sistema carecería de su dimensión holística e integrada, perdiendo, por ello, gran parte de su efectividad.
- Sexta: el objetivo final del plan debe ir más allá de luchar contra la corrupción; debe conectarse al desarrollo económico, la recuperación de confianza institucional, etc.
- Séptima: las políticas de integridad deben tener una dimensión transnacional e insertarse en las estrategias globales de lucha contra la corrupción (UNAC, CIAC, OECD, Financial Action Task Force FATF, etc.). Ello implica seguir sus mecanismos de evaluación, generando una unidad específica para seguimiento de las evaluaciones y para la mejora.
- Octava: es preciso generar estrategias específicas para los sectores de riesgo. Por ejemplo: construcción, extracción, minas, salud, etc.
- Novena: es imprescindible generar estrategias para los niveles subnacionales, dada su creciente importancia en la prestación de servicios y su menor calidad en infraestructura institucional.
- Décima: no se puede ni debe olvidar al sector privado. Las empresas deben ser objeto y sujeto del plan.

Las políticas de integridad en los Países Bajos

La gestión de la integridad en la agenda pública de los Países Bajos se incluyó en la década de los noventa. Los Países Bajos es miembro activo de los foros mundiales anticorrupción como OCDE, Unión Europea, ONU y tiene una buena calificación en temas de gobernanza según el Banco Mundial.

Según el índice de Percepción de la Corrupción de Transparency International, el país está en el puesto 8 de 180 en el año 2017.

El sistema de integridad de los Países Bajos se basa en valores en lugar de normas. No solo pretende evitar las conductas delictivas, sino que, además, incluye aspectos morales y éticos del comportamiento del servicio público. Ello incluye el acoso, discriminación, mentiras, hacer trampas, robar, relaciones en el trabajo y el uso de las redes sociales, además del acoso sexual. El sistema de los Países Bajos se basa en la Nueva Gestión Pública, lo cual buscaba romper con el modelo tradicional que era percibido como rígido y reglamentado.

Los servidores civiles de los Países Bajos están más preocupados por las conductas poco íntegras de sus compañeros, abuso de poder de los jefes, desperdicio de recursos o incumplimiento de obligaciones laborales. Este tipo de problemas se abordan con medidas blandas o *soft measures* que incluyen actividades de formación o instrucción. No obstante, el gobierno reconoce la necesidad de incorporar también un sistema basado en normas (especialmente relevante para el caso de las políticas de conflictos de interés). Así, el Ministerio del Interior es el encargado de encontrar un balance entre un sistema basado en valores y uno basado en normas.

Las entidades públicas en los Países Bajos pueden establecer sus propias políticas o lineamientos de integridad alineándose a las políticas o planes nacionales desarrollados por el Ministerio del Interior. Las entidades públicas son las encargadas de reducir los riesgos de corrupción y tomar medidas correctivas en caso de infracción. A nivel local, los alcaldes y comisarios del Rey son los responsables de la integridad dentro de los cuerpos políticos y administrativos.

Las medidas adoptadas en los años noventa fueron a causa de escándalos de corrupción y fueron medidas basadas en normativa. Así, una de las primeras medidas adoptadas fue la inclusión de la integridad en la Ley de Función Pública. Las políticas de integridad incluidas en la Ley de la Función Pública trabajaron temas como: trabajos secundarios, informes de intereses financieros y protección de denunciantes. A inicios de los años 2000, otro escándalo de corrupción en el sector construcción causó que se promulguen otras políticas de integridad y que los organismos gubernamentales desarrollen políticas de integridad, códigos de conducta e introduzcan un juramento en los puestos. También, se brindó a las autoridades orientación sobre las políticas de integridad, protección de datos, compras públicas. Se creó la Oficina de integridad de los Países Bajos (BIOS). El gobierno desarrolló cursos para sus funcionarios, se incluyó la integridad en la coordinación de los equipos en el gobierno central. Se habilitó una línea directa para reportar infracciones de la integridad y se implementó un centro de orientación para los denunciantes de la corrupción y un Consejo de investigación para infracciones a la integridad en el sector público.

El modelo de políticas de integridad en las instituciones tiene siete ejes:

- 1) Compromiso y visión: proviene de la alta dirección de la organización. Se definen las estrategias y los objetivos.
- 2) Valores y normas: Los valores están incluidos en los códigos de conducta. Se pretende conocer qué es lo que representa la organización y sus colaboradores.
- 3) Reglas y procedimientos: incluye los sistemas de control interno, procesos de trabajo, el principio de los 4 ojos (*4 eye principle*), distribución de tareas, etc.
- 4) Cultura y gestión de recursos humanos: políticas de reclutamiento, selección y desvinculación, así como capacitaciones.
- 5) Incidentes y cumplimiento: investigación y sanción de comportamiento no ético. Algunas medidas concretas son las centrales telefónicas de denuncias, asesores de integridad y protocolos de investigación.

- 6) Monitoreo y reporte: evaluación de la implementación de las políticas y determinar su efectividad.
- 7) El oficial o encargado de integridad es el encargado de interconectar todos los puntos.

Las normas básicas para funcionarios y cargos políticos versan, entre otros temas, sobre:

- Conciencia de la integridad.
- Códigos de conducta: el documento debe ser accesible para todos los empleados.
- Selección y reclutamiento: se deben contrastar las referencias y los diplomas y certificados. También se menciona que es importante solicitar certificados de buena conducta.
- Puestos vulnerables: las instituciones mantienen una lista actualizada con los puestos vulnerables a actos de corrupción en las entidades (como los puestos que tienen poder, información confidencial o se trabaja con dinero o aquellos puestos que tratan directamente con los ciudadanos o aquellos involucrados en grandes licitaciones públicas).
- Trabajo para terceros: los empleados deben informar sobre otros puestos de trabajo o servicios prestados a otras instituciones.
- Intereses financieros.
- Medidas sobre la protección de la información.
- Aceptación de regalos de negocios y la obligatoriedad de informar a la entidad sobre ellos.
- Contrataciones públicas.
- Procesos para denunciar casos.

La coordinación de las políticas de integridad está a cargo del Ministerio del Interior. Dicha entidad se encarga de:

- Monitorear y evaluar: el sistema brinda los lineamientos generales y deja la implementación a cada entidad.
- Desarrollar una política preventiva que destaca la sensibilización.
- Incorporar la conciencia ética en el trabajo diario de las organizaciones.
- Aumentar la conciencia sobre los códigos de conducta.
- Integrar a las instituciones de apoyo: como las instituciones encargadas de las auditorías y la Defensoría del Pueblo.

Por último, el futuro del sistema de integridad en los Países Bajos debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- 1) Flexibilización: Los servidores civiles modernos trabajan cada vez más de forma independiente en un entorno dinámico y cambiante trabajando desde distintos lugares fuera del control de sus supervisores. La movilidad laboral y contratos temporales son cada vez más frecuentes en los Países Bajos y esto puede afectar la lealtad de los servidores para con sus entidades.
- 2) Políticos y sociedad: En los Países Bajos, los políticos ocupan otros puestos en el ámbito público y privado, esto tiene serios riesgos como los problemas de lealtad.
- 3) Críticas públicas a la administración pública y a sus decisiones por falta de consulta pública: La integridad algunas veces es usada como arma política contra los oponentes. Esto paraliza la gestión pública por miedo a ser expuesto ante casos de mala conducta.
- 4) La crisis económica: generaron recortes y el foco de atención estuvo en los procesos básicos de la administración pública y se descuidó la ética pública.
- 5) Descentralización: los recursos públicos se transfirieron a los gobiernos locales en el marco de la descentralización y esto aumentó los riesgos de problemas de corrupción.

La moralización de la vida pública en Francia y la Ley del 9 de diciembre de 2016

El sistema de integridad francés nace con la Revolución Francesa y parte del principio que el funcionario es un ser honesto. Así, Francia cuenta con estructuras y normas completas y sólidas para luchar contra la corrupción.

La Ley francesa, del 9 de diciembre de 2016, sobre "transparencia, lucha contra la corrupción y modernización de la economía" trató de transformar el sistema de lucha contra la corrupción en Francia e introdujo elementos nuevos como prevención (reforma profunda) e integración de las empresas en la lucha contra la corrupción.

Contexto de Francia:

- Francia sigue siendo un país poco afectado por las violaciones de la integridad, pero la corrupción existe.
- La corrupción no es bien conocida. Los casos de corrupción son pocos, entre 200 a 300 casos al año (5 millones y medio de personas en el sector público). Pero, se debe tomar en cuenta que no todos los actos de corrupción se denuncian.
- El sentimiento de corrupción en la población francesa es importante. La población piensa que los servidores civiles y políticos son corruptos. Es, por ello, que Francia ha desarrollado un aparato normativo complejo.
- Hay críticas de las organizaciones internacionales a Francia.

Para afrontar la desconfianza pública en la integridad de los funcionarios públicos, Francia realizó un esfuerzo considerable para moralizar la vida pública de sus servidores en los últimos siete años. Esto porque la opinión pública sospecha de los funcionarios públicos, electos y nombrados y porque, para el 82% de los franceses, la mayoría de los líderes son corruptos.

Las primeras medidas implementadas consistieron en:

- a) creación de la Fiscalía Financiera Nacional para los hechos de corrupción importantes. Dicho fiscal tiene una competencia técnica a nivel nacional. La Fiscalía se encarga de casos complejos y de alto rango y que implican cantidades importantes de dinero. Desde hace tres años, la Fiscalía incautó 1,500 millones de euros, lo cual la hace altamente efectiva considerando que dicha Fiscalía la componen aproximadamente 70 personas.
- b) modificación de las normas relativas a las declaraciones de intereses.
- c) creación de la Alta Autoridad para la Transparencia de la Vida Pública, que es una autoridad administrativa independiente. En, Francia el control solo se aplica aproximadamente a 18,000 personas del aparato público.

En segundo lugar, se buscó mejorar la transparencia de la toma de decisiones públicas y de la protección de los denunciantes, a través de la Ley del 9 de diciembre de 2016. Por primera vez, con esta norma, se da una definición formal de un denunciante, ya que no abarca solo a las personas que denuncian hechos ilegales, sino también a las personas que denuncien cualquier hecho que puede ser contrario a los intereses del Estado. Así, la Ley tiene dos objetivos: i) aumentar la transparencia en el proceso de toma de decisiones públicas y en la vida económica y ii) proteger mejor a los denunciantes en el ámbito de las violaciones de la integridad.

En tercer lugar, Francia creó la Agencia Francesa Anticorrupción (AFA), un importante paso en la prevención y detección de la corrupción. Esta agencia no es una entidad administrativa autónoma, sino es un servicio administrativo dirigido por un juez judicial nombrado por seis años. Este juez no recibe instrucciones del gobierno para hechos de investigación. La AFA tiene cuatro funciones:

- La AFA ayuda y aconseja a la administración y al gobierno. La agencia produce análisis, informes y estudios sobre temas relacionados con la integridad tanto a nivel nacional como local. Dicha agencia se encarga también de la elaboración del Plan Nacional Anticorrupción. La agencia brinda recomendaciones (por ejemplo, en el sector bancario) y esta función está inspirada en el modelo inglés. Las recomendaciones tratan sobre la calidad de los instrumentos que tienen las entidades públicas para luchar contra la corrupción.
- Los controles que realiza la AFA son por iniciativa propia o a solicitud del Primer Ministro u otra autoridad de alto rango. La AFA también verifica que las empresas privadas con ganancias de más de 100 millones de euros y con más de 500 empleados hayan implementado mecanismos de lucha contra la corrupción. El involucramiento de las empresas privadas es crucial para luchar contra la corrupción.
- La AFA sanciona las infracciones cuando los sistemas de lucha contra la corrupción implementados por las organizaciones son deficientes. El órgano encargado de sancionar es la Comisión de Sanciones (tribunal) de la AFA y esta puede ordenar aplicar multas de hasta 200 mil euros. Ordena la implementación del sistema, ordena la publicación de su decisión en el portal de la agencia intervenida y en diario nacional. Las sanciones pueden ser acumulativas si es que la agencia incurre nuevamente en faltas.
- La AFA informa y ayuda al fiscal (Ministerio Público). La AFA informa al fiscal territorialmente competente o a la Fiscalía Financiera Nacional. La agencia controla la ejecución de un "Acuerdo legal de interés público" cuando una empresa considera que pueda haber incurrido en un hecho de corrupción y el fiscal está convencido que puede procesar a la empresa y que sin duda va a ser condenada la empresa. La AFA verifica también el cumplimiento de las sanciones.

A pesar de las funciones descritas anteriormente, las disposiciones relativas a la AFA no escapan de las críticas. Sin embargo, la Ley prevé el apoyo y la coerción en la aplicación de medidas y procedimientos diseñados para hacer la vida empresarial más ética. Es la primera vez que el gobierno acompaña a las empresas en su proceso de hacerlas más íntegras (a través de los "Acuerdos legales de interés público") y no solo se encarga de la sanción. Sin embargo, una crítica importante es que por cumplir la norma las empresas elaboran mecanismos simples y poco eficaces, es decir, solo lo hacen para cumplir con la normativa en materia de lucha contra la corrupción. Por último, en 2017, Francia promulgó nuevas leyes para restaurar la confianza en la vida pública.

Las políticas de integridad en Portugal

La calidad de las instituciones es vital para fomentar una cultura de integridad y luchar contra la corrupción. Por lo general, el promulgar normas o crear instituciones anticorrupción es la parte más sencilla de este trabajo. Otros dos factores que juegan a favor de impulsar la integridad en la esfera pública son la indignación ciudadana y el liderazgo político.

Portugal inició su trabajo de lucha contra la corrupción con la revolución o movimiento de las fuerzas armadas de 1974, cuyo documento principal trataba el tema de la lucha contra la corrupción y la especulación financiera.

Fueron varios los problemas de fondo en el sistema de integridad de Portugal:

- Ausencia de una política y estrategia.
- Proliferación de mecanismos de control y dificultades de coordinación.
- Aplicación en Portugal de tres declaraciones juradas para los altos cargos: un registro de intereses (se envía al Tribunal Constitucional), declaración de patrimonio, intereses y activos financieros (se envía al Parlamento) y las declaraciones de incompatibilidades e impedimentos (se envía a la Fiscalía). Este mecanismo resulta altamente ineficiente.

- Combate por vía legislativa/penal, con un impacto limitado en la reducción de riesgos de corrupción.
- Mientras el resto de países europeos en los años ochenta buscaba construir sus sistemas de integridad, Portugal desactivaba su Agencia anticorrupción vía parlamentaria, porque le era incómoda a los intereses de los políticos de aquel tiempo.
- Desde fines de los años ochenta hasta la época actual, Portugal ha venido trabajando reformas legislativas para construir y luego fortalecer su sistema de integridad. Hasta cierto punto, estas reformas fueron impulsadas también por organismos supranacionales e internacionales como la Unión Europea o la OCDE.
- Construcción de su sistema de integridad de manera reactiva, es decir, en respuesta a actos de corrupción específicos. También tiene un enfoque sancionador y no preventivo porque la lucha contra la corrupción no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para la adecuada gobernanza de un país.
- Déficit de especialización de las unidades de investigación. En el caso del financiamiento de los partidos políticos, la legislación en la materia cambia cada dos años en Portugal, por lo que la entidad encargada de velar por su cumplimiento no se da abasto.
- Eficacia limitada de los mecanismos de supervisión, fiscalización y auditoría del Estado.
- Procedimientos de consulta pública más formales que reales.
- Inexistencia de informes de procesos y métodos de monitoreo y evaluación de las medidas de lucha contra la corrupción implementadas.

Como se puede apreciar, las políticas de integridad en Portugal intentaron abarcar varios aspectos clave para combatir la corrupción, sin embargo, no dieron resultado.

II. LOS CÓDIGOS DE ÉTICA

El objetivo de esta mesa fue discutir sobre la necesidad de que los Estados cuenten con códigos de ética y qué tan importante son estos para los servidores públicos. Otro punto a discutir fue cómo deben ser redactados sus contenidos (versiones legalistas vs. versiones más empíricas o con un lenguaje más cotidiano). También se podía discutir la necesidad de tener códigos de ética (referidos a valores) o códigos de conducta (más asociados al comportamiento de los servidores), así como las mejores formas de concientizar a los servidores sobre sus alcances.

Ponentes:

- Manuel Villoria - España
- Mike Beke - Países Bajos
- Pablo Legorburu - Argentina
- Fernando Segura – Colombia

La primera mesa de trabajo abrió con la ponencia de Manuel Villoria quien resaltó que los códigos éticos cobran sentido cuando se insertan en un marco de integridad organizacional. Asimismo, explicó que surgen diversos debates sobre la implementación de códigos éticos, su contenido y alcances.

El primer debate consiste en el alcance del Código Ético: ¿Debe contarse con un Código Ético General que tenga determinadas adaptaciones para cada entidad? ¿Cada institución debiera tener un código propio y estos guardar relación entre sí? Un segundo debate recae en el contenido del código, ya que este podría contener solo principios y valores fundamentales, es decir, un marco de comportamiento para los servidores civiles. O bien podrían ser códigos extensos que detallen cómo deben actuar los integrantes de la entidad. El último debate surge sobre la diferenciación de cargos en los códigos, ya que se podría contar con un código para altos funcionarios y otro para el resto de servidores.

Cualquiera sea la alternativa de código por la que se opte, el proceso de elaboración inicia con la sensibilización de la alta dirección de la entidad y los servidores de esta para que el código adquiera fuerza y credibilidad. Aprobado el código, es necesaria su difusión, aplicación continua y evaluación periódica.

Es deseable que los códigos incorporen los objetivos a alcanzar, los principios que sirven de pilar, valores que guiarán la selección de normas y reglas concretas de conducta. Además, resulta necesario que los códigos lleven un compromiso de adhesión para los miembros de la organización. Igualmente, se debe contar con un Comité de Ética independiente que vele por el cumplimiento del código y apoye su implementación efectiva. Este comité, además, requiere ser dotado de personal preparado, pues ayudará a brindar orientación sobre el cumplimiento del código e investigará las posibles vulneraciones a este.

De forma previa a la publicación del código, es conveniente brindar garantías a los servidores de la entidad para asegurar que no será usado en contra de aquellos que actúen con integridad. Asimismo, una idea para comprobar sus efectos es implementarlo en unidades piloto. Por su parte, debe encontrarse definido qué se considera un incumplimiento al código y cómo se gestiona porque, generalmente, los códigos contemplan disposiciones que constituyen delitos o faltas disciplinarias. En ambas situaciones, el incumplimiento podría derivarse a la instancia correspondiente. Pero, si la vulneración no configura como falta o delito, puede ser puesta a conocimiento del Comité para que actúe conforme a las competencias atribuidas. Cabe señalar que en el caso peruano las denuncias sobre presuntos delitos se remiten al Ministerio Público, mientras que las posibles faltas administrativas son investigadas por la Secretaría Técnica de procedimientos disciplinarios de cada entidad.

Complementando lo señalado anteriormente sobre el alcance de los Códigos de Ética, Mike Beke expuso el modelo del código de conducta en los Países Bajos, donde legalmente existe la obligación para las autoridades de desarrollar un código de conducta para los servidores civiles y funcionarios políticos. El Ministerio del Interior es el que provee modelos de código de conducta con reglas generales sobre informes, divulgación de trabajos auxiliares, tratamiento de información confidencial y regalos, viajes o uso de instalaciones públicas. También, plasma acuerdos sobre dilemas éticos, reglas sobre puertas giratorias (*revolving doors*) y uso de redes sociales. Así, cada organización personaliza el contenido del código de acuerdo con las características que les resulten aplicables según sus necesidades.

Por otro lado, resaltó que en los Países Bajos los titulares de cargos políticos no se encuentran sometidos a códigos de conducta con sanciones disciplinarias, pues su cumplimiento se encuentra ligado a un autocompromiso. Los códigos de conducta se aplican solo a aquellos que pertenecen al Gobierno Nacional –incluyendo becarios, trabajadores temporales y contratistas externos– ya que se tiene un enfoque de que las autoridades subnacionales son responsables de su propia integridad.

El modelo de código de conducta para la administración pública central fue actualizado por última vez en el año 2016, incluyendo información sobre las buenas prácticas de empleo, buenas prácticas de funcionarios y valores sobre integridad. Por buenas prácticas de empleo, se refiere, principalmente, a dos componentes: i) Obligación del gobierno de garantizar que sus empleados no estén expuestos a riesgos de integridad y ii) La lealtad al servicio público por parte de los servidores. El código también contempla que el buen comportamiento de los servidores no se dé solo dentro del centro de trabajo sino fuera de este, incluyendo las redes sociales.

Respecto de los valores de integridad, el código requiere que los servidores eviten incurrir en actos de discriminación, conflictos de interés y favoritismo. En términos de responsabilidad personal, los servidores deben ser conscientes de la visibilidad que les brinda su condición. Si bien no prohíbe que los servidores desempeñen actividades secundarias, deben evitarse en aquellos casos donde afecten el trabajo de su organización.

En adición, Pablo Legorburu comentó la experiencia Argentina en aspectos de integridad. Argentina cuenta con normas de ética pública, aceptación de regalos y conflictos de intereses, pero, recién en el año 2017, se añadió la norma orientada a regular los casos de nepotismo. Sin embargo, con el fin de actualizar el contenido de estas normas, se ha procedido a su revisión y, actualmente, se planea presentar al Congreso una nueva Ley de Ética Pública. Entre tanto, la Secretaría de Empleo Público ha trabajado en incorporar capacitaciones sobre estos temas dirigidos a los servidores de todo nivel y se han implementado programas de inducción a nuevos servidores civiles en los que se pone énfasis en las normas de ética pública.

Finalmente, se transmitió la presentación de Fernando Segura, quien compartió la experiencia colombiana en la consolidación de la Política de Integridad y el Código de Integridad de los Servidores Públicos. Este último nace de un contexto de lucha contra la corrupción, fortalecimiento del empleo público y capacidades de servidores civiles, orientado hacia una cultura de transparencia, rendición de cuentas y mejora del servicio al ciudadano. Se tienen identificados dos problemas principales que afectan la imagen de los servidores públicos: i) alta percepción de corrupción de los servidores públicos en Colombia y ii) ausencia de valores en el servicio público. El país cuenta con vasta normativa relacionada a transparencia, lucha contra la corrupción, modernidad y participación ciudadana que busca brindar herramientas a los servidores para avanzar en la mejora de la relación entre el Estado y el ciudadano. Sin embargo, pese al tiempo transcurrido y la implementación de las normas, aún persiste la percepción de corrupción respecto de los servidores. Por ello, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha optado por contar con una política de integridad centrada en los servidores públicos y tomando como estrategia el ceñirse a los sistemas de regulación del comportamiento, es decir, busca equilibrar las leyes con los postulados culturales y morales de las personas. La elaboración del código colombiano pasó por cuatro etapas: i) revisión de diagnósticos internacionales, principalmente, de países OCDE para identificar las mejores prácticas; ii) investigación de otros casos exitosos de buenas prácticas en el mundo; iii) involucramiento de los servidores y ciudadanos –a través de un proceso participativo– en la identificación de los cinco principales valores del servicio público, que fueron la honestidad, justicia, diligencia, compromiso y respeto; y iv) desarrollo de estrategias en cada entidad para que estas adapten los valores a su realidad.

III. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

El objetivo de esta mesa fue tomar plena conciencia que si la alta dirección de las entidades no toma en serio la gestión de los temas éticos, muy poco es lo que se podrá lograr en esta materia. El cuerpo directivo de una institución es pieza clave al ejercer el liderazgo y, por tanto, el ejemplo ante los servidores. El componente del compromiso de la alta dirección está presente tanto en el modelo OCDE como en el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Integridad de Perú, aprobado en abril de este año.

Ponentes:

- Richard Martínez - Francia
- Francisco Silva - Chile
- Andrés Corrales - Perú

La segunda mesa abrió con la exposición de Richard Martínez sobre la integridad y la transparencia de los funcionarios públicos en el derecho francés. Explicó que en Francia es poco usual que se den casos de corrupción, sin embargo, cuando esto sucede, ellos suelen estar vinculados con el financiamiento de los partidos políticos, las contrataciones públicas y los grandes casos internacionales de corrupción que involucran a empresas francesas, principalmente, de los sectores de la producción de armamento, producción petrolera y la extracción de materias primas.

En términos generales, la administración pública francesa es considerada honesta. Esta reputación se remonta a los tiempos de la Revolución Francesa, gracias a la cual se dio una ruptura de paradigmas; se pasó de un reino francés altamente corrupto a un Estado que contaba con funcionarios probos. Bajo el nuevo paradigma del funcionario público francés, el cual ha perdurado hasta la actualidad, el funcionario es un ser desinteresado al que no le interesa manipular los recursos públicos. Incluso, de los pocos casos de corrupción que se dan a conocer en Francia, la mayoría fueron cometidos por políticos elegidos democráticamente y no por los propios funcionarios públicos que conforman el aparato administrativo. Francia ha venido mostrando interés en el fortalecimiento de paradigma del funcionario público honesto, así lo demuestra la creación de la Escuela Nacional de Administración (ENA) en 1945. Dicha institución forma a los funcionarios de carrera tanto en conocimientos como en cualidades morales; ya que la sociedad francesa espera que sus funcionarios sean probos y velen por el bien común.

Por último, explicó que, en Francia, existe una tipificación particular llamada "toma ilegal de intereses", que consiste, por ejemplo, en prohibir a los funcionarios públicos que se encargan de la supervisión de obras de comprar acciones de dichas compañías, formar parte de sus directorios o tener relaciones de negocios con ellas. Es una obligación del funcionario de limitar sus ganancias privadas.

Por su parte, Francisco Silva relató la experiencia para profesionalizar el ámbito directivo de Chile entre los años 2003-2018. Inició contando que el modelo de empleo público suele apuntar a que no exista corrupción, sin embargo, lo que motiva más a las administraciones es contar con un sistema de integridad. La integridad es más que evitar ilícitos o problemas legales. Lo que se quiere conseguir es construir un Estado que tome las decisiones correctas. Al no entregar al Estado los mejores bienes y servicios a los ciudadanos, no se está cometiendo ninguna ilegalidad, sin embargo, sí es considerada como una actitud poco íntegra.

Por lo general, los países que han tenido influencia histórica latina cuentan con una batería de normas y leyes específicas para luchar contra la corrupción, no obstante, estas no han sido muy eficientes. Han sido los países anglosajones, del *Common Law*, los que cuentan con normas generales, pero que han logrado combatir la corrupción con éxito. Explicó también que habría una correlación positiva¹ entre el control de la corrupción y los procesos de selección meritocráticos para el ingreso a la función pública. Así, el modelo chileno de empleo público se ha enfocado en los directivos públicos, es decir, en aquellos puestos que se encuentran justo por debajo de las cabezas de los ministerios y secretarías. El Departamento de Servicio Civil en Chile se encarga de la selección de los puestos de más alto rango en las entidades, se procede a brindar una lista con un grupo de candidatos competentes, la cual es presentada ante al Presidente de la República o la autoridad pertinente quien procede a seleccionar a uno solo. Es importante mencionar que este sistema tiene una cuota de confianza (hacia el final del proceso), pero que contempla también la meritocracia.

¹ Según el libro "Organizando el Leviatán: Por qué el equilibrio entre políticos y burócratas mejora los gobiernos" de los autores Carl Dahlstrom y Víctor Lapuente.

Por último, detalló las buenas prácticas del Estado Chileno en materia de corrupción:

- Se definió un modelo de gestión por objetivos, resultados y metas ministeriales.
- Se profesionalizó la selección de las máximas jefaturas de las instituciones públicas. En Chile, se decidió priorizar la Alta Dirección Pública chilena por sobre el íntegro del aparato estatal. Esto debido a que era más sencillo de implementar y tenía un costo más bajo.
- El departamento encargado de la gestión del servicio civil se encarga de dictar las normas de general aplicación en materia de gestión y desarrollo de personas.
- En este proceso de mejora, se ha garantizado el equilibrio fiscal (el Servicio Civil chileno es parte del Ministerio de Hacienda, el cual es el centro de control fiscal y del gasto).

En tercer lugar, Andrés Corrales expuso el caso peruano sobre cuál es el compromiso de la Alta Dirección Pública con la cultura de integridad. Inició la exposición explicando las etapas de evolución de las administraciones públicas (preburocrática, burocrática y posburocrática) y explicó que en el Perú hay instituciones en las distintas etapas.

Para efectos de la disertación, se ha considerado que la Alta Dirección Pública hace referencia a los dos niveles organizacionales más elevados de las instituciones públicas. Por lo tanto, cuando hablamos de la politización de la Alta Dirección, se observa que más del 70% de puestos directivos son de libre designación y remoción (confianza). Además, existe una ausencia de perfiles de idoneidad. También, se ha evidenciado el surgimiento de una "cultura de la confianza política", es decir, las autoridades piensan que para desempeñarse adecuadamente en sus funciones, necesariamente necesitan rodearse de personas de su entera confianza, lo cual genera un círculo vicioso de la confianza política.

Con la creación de SERVIR y la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos, el Perú viene profesionalizando su alta dirección pública. El Cuerpo de Gerentes Públicos apunta a validar un modelo de gestión directiva para la implementación progresiva de los Directivos Públicos del Estado Peruano. La incorporación de la meritocracia en el funcionamiento del servicio civil de un país permite frenar los avances de la corrupción. Hay algunas medidas que se han adoptado que contribuyen a lograr dicho objetivo: los perfiles de puestos son elaborados técnicamente no basados en características personales; los perfiles incluyen la gestión por competencias; se ha diseñado un procedimiento de selección transparente y meritocrático en los cuales no hay margen para la injerencia política.

Finalmente, dejó algunas reflexiones sobre el compromiso que debe tener la alta dirección. Señaló que se deben mejorar los filtros de selección para los titulares de las entidades y gestionar el respaldo a la integridad por parte de la alta dirección. En segundo lugar, que la meritocracia es condición necesaria, pero no suficiente, pues hay que complementarla con inducción, formación, incentivos correctos, códigos de conducta, mecanismos de control, ejemplos, control social y otros mecanismos en la línea de generar una cultura de integridad. La asignación de Gerentes Públicos en entidades vulnerables a actos de corrupción debiese darse en grupos o equipos, con el fin de generar redes de apoyo y cambios sustanciales en las entidades. Por último, que se deben implementar mecanismos de denuncias anónimas para reportar actos de corrupción.

IV. CONFLICTOS DE INTERÉS

El objetivo de esta mesa fue discutir sobre la necesidad de que Perú cuente con un manejo apropiado y oportuno sobre los conflictos de intereses. Se puede destacar la idea que todos podemos tener conflictos de intereses y eso no nos hace corruptos. Nos hace corruptos el no hacerlos visibles ante la opinión pública y el sacar ventaja personal de ellos. Se discutió sobre las medidas preventivas que aplican los países europeos para tornarlos transparentes y generar confianza.

Ponentes:

- Luís de Sousa - Portugal
- Lucía Pettis - Argentina
- Claudio Sánchez - Perú
- Eloy Munive - Perú

Luís de Sousa expuso que cuando hablamos de conflictos de interés no estamos frente a un tema nuevo, pero recientemente han adquirido mayor relevancia pública. Si bien los conflictos de interés pueden manifestarse en hechos de diversa magnitud, suele asociarse a la idea de corrupción institucional. Es decir, se percibe que los intereses de grupos económicos han capturado las instancias donde se toman decisiones con el objetivo de aumentar sus ingresos a costa del interés público y en perjuicio de la ciudadanía.

De acuerdo con la definición de la OCDE, estamos frente a un conflicto de interés cuando un interés secundario puede influir de manera inapropiada –o aparentar influir– en las tareas propias del servicio público. Si bien el conflicto de interés no es propiamente un acto de corrupción, se convierte en una ventana para que ello ocurra.

El impacto de los conflictos de interés puede ser directo o indirecto. Directo a nivel organizacional, ya que puede comprometer los objetivos de la organización y los servicios que brinda; indirecto por las expectativas de la ciudadanía respecto del desempeño de los servidores públicos. Los conflictos de interés pueden ser de dos tipos: pecuniarios y no pecuniarios. El interés suele centrarse sobre los conflictos pecuniarios, pues implican un beneficio económico, ya sea este real o potencial. Este tipo de conflictos puede manifestarse de las siguientes maneras:

- Gestión de negocios desde el interior: Aprovechamiento del ejercicio del poder, información privilegiada y conocimiento especializado.
- Gestión de negocios paralelos: Empleo de contactos al interior de la entidad para iniciar emprendimientos privados en el mismo sector.
- Gestión de negocios después de la salida: Puertas giratorias, asumir cargos en el sector privado en el mismo sector que anteriormente estuvo bajo su supervisión.

Sin embargo, no se debe pasar por alto a los intereses no pecuniarios porque estos pueden manifestarse a través de favorecimientos a amigos o familiares –valiéndose del cargo– para que estos obtengan algún servicio o beneficio. Si bien no hay enriquecimiento, se configura un incumplimiento de deberes.

Por su parte, Lucía Pettis relató la situación que la Argentina vive frente a la integridad en el servicio público, hecho que cobra peculiar relevancia debido al contexto que vive actualmente el país sobre el descubrimiento de una red de corrupción que alcanza a diversos altos funcionarios del Estado que sirvieron en el gobierno anterior. Por ello, se está diseñando un Plan Nacional Anticorrupción, cuyo origen se da con un proyecto de ley que modifica las normas relacionadas con la ética pública y su objetivo es simplificar el marco normativo argentino actual.

Se han detectado algunos problemas: i) La Oficina Anticorrupción ha venido emitiendo opiniones contradictorias; ii) Diversidad de normas que colisionan entre sí; iii) Las normas de ética tienen una redacción confusa y densa. Siendo así, la interpretación de la norma puede resultar incorrecta e induce a error a los servidores, aunque también genera facilidad para eludir su cumplimiento. Estando a ello, el gobierno argentino busca hacer la norma más clara orientada a una aplicación más efectiva. Para tal fin, se han planteado clarificar los conceptos jurídicos, acordando un reglamento sencillo y entendible acorde con las definiciones internacionales. De ese modo, los incumplimientos

podrán ser abordados de manera contundente. Es de resaltar que el proyecto que se presentará introduce la obligación de los funcionarios que administran fondos públicos a desprenderse de su participación accionaria en empresas que se encuentren relacionadas con la función que ejercen u optar por constituir un fideicomiso ciego.

Señaló, también, que la intervención de los actores involucrados en ética pública e integridad, si bien hasta ahora se ha dado a través de capacitaciones, debe orientarse a llegar al comportamiento y discernimiento de las personas para que por sí mismas puedan diferenciar qué constituye un comportamiento ético y qué no lo es.

Claudio Sánchez acotó la experiencia del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del Perú luego de que esta institución implementara un Código de Ética propio. Las personas que ingresan a laborar a la entidad, así como aquellos que prestan servicios de consultoría, se adhieren al código al suscribir el contrato de vinculación, pues este incorpora una cláusula de compromiso. Asimismo, el Ministerio cuenta con un Comité Ético que se encarga de hacer seguimiento al cumplimiento del código, tal como Manuel Villoria recomendó en la primera mesa de este simposio.

Eloy Munive nos recordó que en el Perú los conflictos de interés se encuentran prohibidos mediante norma con rango legal. Algunos de estos conflictos son preexistentes y surgen antes de acceder a la función pública, otros son concurrentes y se configuran en paralelo al ejercicio de la función pública. Finalmente, se tienen los conflictos posteriores que se encuentran previstos en la normativa vigente.

Adicionalmente, señaló que en el Perú no se ha regulado lo relacionado al fenómeno de puertas giratorias. Si bien existen impedimentos para ingresar al servicio civil cuando la persona ha sido sentenciada por hechos de corrupción o terrorismo, la legislación peruana no contempla impedimentos o reglas aplicables a todas las personas que hayan ejercido altos puestos en empresas privadas y que, posteriormente, asuman un cargo público en el mismo sector.

Identificó tres elementos claves del conflicto de intereses:

- Ejercicio de la función pública con capacidad de decisión o influencia en la toma de decisiones.
- Diversos intereses en juego.
- Posibilidad de que los otros intereses afecten la objetividad en la toma de decisiones.

Como acciones preventivas, el Estado peruano ha contemplado el Sistema de Declaraciones Juradas de Intereses –en principio aplicable al Poder Ejecutivo– el mismo que está a disposición de la ciudadanía. Finalmente, es oportuno resaltar que el gobierno viene generando espacios de consulta y asesoría orientados hacia un contexto de integridad pública.

V. PROTECCIÓN A LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE DENUNCIAN

Esta mesa tuvo como objetivo orientar la discusión a una protección legal y efectiva de las denuncias por corrupción, pues de nada sirve regular normativamente medidas de protección cuando, en la práctica, no son viables o no son cumplidas. Se comentó sobre las principales normas que se han emitido en nuestro país sobre el tema. Se pudo explorar las principales causas por las que los servidores no denuncian y qué incentivos se pueden aplicar para que lo hagan. Los efectos de las denuncias no procesadas pueden resultar siendo más perjudiciales, pues no solo mantiene la corrupción, sino también genera desesperanza entre la ciudadanía.

Ponentes:

Richard Martínez - Francia

Daniella Carrizo - Chile

Esta mesa abre con la exposición de Richard Martínez quien explicó que en Francia la denuncia de hechos irregulares es una obligación, pero la situación se enmaraña si la denuncia es anónima, pues se cuestiona el motivo que origina el anonimato de la denuncia y ello complica la protección que pueda brindar el juez o fiscal a cargo. Francia cuenta con, aproximadamente, cinco millones y medio de servidores civiles, los mismos que se encuentran sometidos al Estatuto General de la Función Pública. Esta norma prevé el deber de la Administración a ofrecer protección a los servidores que en el ejercicio de su función sea sometido a procesos judiciales o ataques. De cierto modo, ello frenó que Francia cuente con una regulación normativa especial dedicada a proteger a los denunciantes aunque, a raíz de recientes escándalos en el Sector Salud, se vio por conveniente empezar a legislar sobre la materia.

La ley más importante fue una de 2013 que protegía a los denunciantes de conflictos de interés o infracciones penales, ya sea que estos laboren en el sector público o en el sector privado. Esta protección era parcial y, en comparación con estándares internacionales, brindaba un nivel bajo de amparo, pues solo se activaba cuando se configuraba la infracción de una regla penal; ello colocaba a los denunciantes en una situación muy precaria. Ya, en diciembre de 2016, se contó con un marco jurídico general que implementó las denominadas «alertas éticas», dado que el término «denuncia» era percibido como peyorativo. Este nuevo esquema legal permite que las personas naturales puedan formular alertas éticas sobre situaciones de carácter grave como delitos y crímenes o vulneraciones a leyes y tratados internacionales. También, se pueden dar alertas éticas cuando se configura una amenaza grave para algún interés general.

La protección –que incluye la reserva de identidad del denunciante hasta que se inicie el juicio correspondiente– abarca a todos los servidores civiles, ya sean permanentes o eventuales. En caso de que el denunciante sea un servidor, este no puede ser despedido de manera injustificada, pues se interpretaría como una represalia. Igualmente, se le brinda protección contra la persecución penal, es decir, no se le puede imputar delitos como el abuso de funciones, calumnia o denuncia ilícita. Ahora, en caso se detecte que la denuncia es en realidad una calumnia, la persona que lanzó la alerta puede ser sancionada tanto en la vía penal como administrativa. Sin embargo, todo este sistema de protección es de escasa aplicación, pues las personas no suelen denunciar por tener la idea de que primará la impunidad. Además de ello, la situación del denunciante se complica toda vez que se les hace participar en los procesos judiciales que su denuncia generó, situación que puede extenderse por varios años.

Daniella Carrizo comentó que el estatuto chileno establece la obligación de denunciar hechos irregulares. Se contempla la noción de responsabilidad compartida en la administración de los recursos del Estado y, por ello, es necesario denunciar. No obstante, al igual que ocurre en Francia, se tiene la percepción generalizada de que estas denuncias no acarrearán las consecuencias que debieran. El gobierno, por su parte, intenta prevenir situaciones de corrupción por el costo reputacional de los integrantes de la organización, ya que por un hecho aislado de corrupción en una determinada entidad se afecta la buena imagen de todos los servidores que forman parte de ella.

El marco normativo chileno en materia de ética e integridad pública es abundante, producto del proceso de incorporación a la OCDE. Pero, para fomentar estándares altos de conducta, no basta contar con normas, sino que surge la necesidad de sensibilizar a los miembros de la organización con el fin de que estos lleven el proceso con liderazgo. Igualmente, en materia de denuncias, es primordial tener sistematización y reportabilidad. Chile cuenta con diversas instancias para presentar

denuncias, por ejemplo, la Contraloría General de la República, la Unidad de Análisis Financiero, la Dirección de Compra y Contratación Pública (ChileCompra), etc. Resaltó que es necesario tener sistemas y procedimientos claros para denunciar, los mismos que deben ser de conocimiento general de los servidores públicos, situación que en la actualidad chilena no ocurre. Es recomendable que estos procedimientos sean actualizados constantemente y se formulen con la participación de los integrantes de cada entidad, ello con el fin de compartir la responsabilidad de la evolución de los procedimientos de denuncias.

Finalmente, para alcanzar dicho objetivo, consideró que se debe fortalecer la confianza a través de acciones de transparencia por parte de las entidades y funcionarios públicos. A la par, se debe trabajar en un Código de Ética liviano y que sea entendible por todos los servidores de la organización, que conlleve actos punibles, sanciones administrativas y conductas que se deban cuidar. Todo ello en el marco de una estructura formal para dotarlo de efectividad.

VI. LA FORMACIÓN EN ÉTICA Y LAS POLÍTICAS DE INTEGRIDAD

Esta mesa profundizó la importancia de la capacitación, sensibilización y concientización en materias de integridad. La ética se debe enseñar y reforzar permanentemente y es importante que las entidades públicas inviertan en ella. Un desafío en la discusión son los nuevos mecanismos para enseñar o formar a servidores en esta materia. Las fórmulas tradicionales de enseñanza han demostrado no siempre ser las mejores.

Ponentes:

- Susana Silva - Perú
- Luís de Sousa - Portugal
- Isabel Flores - Perú

Esta mesa abre con la exposición de Susana Silva, quien explicó sobre las competencias funcionales que existen para formar en integridad y ética en la administración pública, pues existen varias entidades de la administración pública que, en función de competencias establecidas en marcos regulatorios, tienen una tarea de sensibilización, capacitación, formación. Entre ellas, se encuentran SERVIR; Defensoría del Pueblo (realiza actividades de sensibilización y capacitación, sin ser su principal tarea); Autoridad Nacional de Transparencia y Protección de Datos Personales, quien también aborda el tema de Transparencia y conceptos relacionados como ética, probidad, integridad en la administración pública; Contraloría General de la República, que a través de su escuela realiza actividades relacionadas; distintas instancias dentro de la PCM como las Secretarías de Descentralización, de Integridad, de Gobierno Digital, que también abordan el tema de integridad, dilemas éticos, transparencia. Diferentes actores involucrados en difundir conceptos relacionados a la integridad. Sin embargo, se advierte que no se encuentran debidamente alineados en conceptos básicos alrededor de integridad, política de integridad, acciones de transparencia, por lo cual es necesario organizarse mejor, alineando conceptos, extendiéndose a actores de sociedad civil como Asociación Civil Transparencia, Proética, Instituto Basel, entre otros.

Un segundo aspecto es sobre lo que se comunica, capacita y sensibiliza. Se debe recoger la casuística, infracciones más comunes de la administración pública, para sobre ellos plantear estrategias comunicacionales y programas de formación, alineados con las Políticas de Integridad. Dos temas centrales son las declaraciones juradas de intereses y gestión de intereses o *lobby*. El primer tema está relacionado con la sensibilización sobre de la importancia de revelar intereses que ellos puedan representar (comerciales, laborales, personales), mientras que el segundo se revela que hay una necesidad grande de entender qué es una gestión de interés y una gestión indebida de intereses.

Un tercer aspecto es el público a quien están dirigidas las capacitaciones. Es necesario identificar a quién se capacita, teniendo criterios como grados de responsabilidad o poder de decisión dentro de la entidad para garantizar una mayor efectividad de la capacitación dentro de la entidad.

En segundo lugar, Luís de Sousa habló sobre la Convención de Mérida y como esta incorpora la importancia de adoptar sistemas de convocatoria, contratación, retención, promoción y jubilación de empleados públicos: a) basados en principios de eficiencia y transparencia y en criterios objetivos como el mérito, la equidad y la aptitud; b) incluir procedimientos adecuados de selección y formación; c) promover programas de formación y capacitación que les permitan cumplir los requisitos de desempeño correcto, capaces de dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos. A nivel de las autoridades especializadas en lucha contra la corrupción, pueden crearse órganos con competencias investigativas y preventivas, debiendo brindarse a su personal formación especializada, para que los agentes puedan desempeñar sus funciones con eficacia y sin presiones indebidas.

De otro lado, es necesario establecer la capacitación en ética como un requisito legal, al menos para algunas categorías de funcionarios públicos. La responsabilidad de formar en ética depende de las políticas del país. En muchos países, lo hacen las agencias de recursos humanos de la administración, las agencias anticorrupción o comités de ética, los departamentos internos de recursos humanos, las escuelas de administración (ENA, INA, etc.). Existen cuatro grupos prioritarios a quienes formar: 1) nuevos funcionarios públicos; 2) funcionarios públicos en áreas de riesgo; 3) dirigentes y funcionarios superiores, como jefes de departamento; 4) personal de agencias especializadas en la lucha contra la corrupción.

Para determinar las necesidades de capacitación en integridad, muchos países han utilizado encuestas o estudios que analizan la integridad de los funcionarios públicos. Estas ayudan a enfocar los esfuerzos de capacitación y mejorar la rentabilidad, al ser la capacitación una actividad cara. Un aspecto importante es la selección de entrenadores, ya que permite garantizar una formación de alta calidad. Es importante combinar métodos de entrenamiento teórico, como conferencias, con métodos prácticos, como estudios de casos. En situaciones especiales, se puede complementar la formación con un entrenamiento en el lugar de trabajo para un grupo muy reducido de funcionarios

Finalmente, Isabel Flores habló sobre los programas de formación y capacitación de la Escuela Nacional de Administración Pública, vinculados con la ética e integridad. Las actividades formativas, en su mayoría están dirigidas a directivos, ya que ellos tienen la posibilidad de tomar decisiones y generar climas de cambios en sus equipos, buscando que los participantes tengan perfiles comunes que faciliten la discusión entre ellos y el enriquecimiento en clases, sin por ello dejar de capacitar a los servidores civiles. Al momento de diseñarlos, se piensan en diferentes actividades académicas que se complementen y enriquezcan y que permitan incorporar de manera transversal la ética e integridad.

Los programas de ética se sustentan en cuatro principios: 1) imparcialidad y probidad en el uso de recursos públicos; 2) rendición de cuentas; 3) principio de eficiencia y eficacia; y 4) principio del buen trato al ciudadano.

Por su parte, el Programa de Integridad en la Gestión Pública busca fortalecer en los participantes su capacidad para emprender cambios en las áreas a su cargo. En general, se busca que los participantes tengan herramientas para trabajar dentro de sus instituciones que les permita entre otras cosas, identificar zonas de riesgos, a través de un mapa de riesgos, realizar una rendición de cuentas, identificar los conflictos de interés, entre otros. La metodología se basa, esencialmente, en la discusión grupal. Es necesario que los participantes conozcan la teoría, pero, sobre todo, se

promueve el diálogo entre los participantes y docentes, ya que la riqueza de la experiencia de los participantes es la que se pone a favor del proceso de aprendizaje, generándose una comunidad que aprende unos de otros. Además, durante las clases, se desarrollan casos y se analiza situaciones de la vida cotidiana que generen conflicto cognitivo y la duda propositiva, trabajando las emociones y sensibilidad de los participantes. Con esto, se busca promover el cambio de las culturas instaladas en las organizaciones a través de una gestión pedagógica en sus equipos; no basta con hacer cosas, sino que hay que cambiar a las personas y desarrollar la capacidad de mirar y generar diálogos que promuevan conductas íntegras en las instituciones.

VII. CULTURA DE INTEGRIDAD Y GÉNERO

Esta mesa propuso discutir medidas preventivas sobre dos temas absolutamente importantes: género y ética. Desde la perspectiva de recursos humanos, encontramos una falta de igualdad de oportunidades en algunos procesos de gestión que si bien puede deberse a ineficiencia, hay muchos casos que tienen su origen en manejos antiéticos, por ejemplo: preferencias hacia hombres menos capacitados para el puesto, en procesos de selección, en procesos de progresión o ascenso, en procesos de evaluación. También se discutió sobre los efectos de la corrupción, sobre todo, en las mujeres.

Ponentes:

- Ivonne Yupanqui - Perú
- Lucía Pettis - Argentina
- Mike Beke - Países Bajos

Esta mesa abrió con la exposición de Yvonne Yupanqui sobre la relación entre el enfoque de género y la integridad y la corrupción. Explicó que la corrupción deteriora la institucionalidad del Estado y debilita su funcionamiento porque es un fenómeno que obstaculiza el desarrollo e incide en la afectación de los derechos humanos, especialmente, de los grupos más vulnerables como las mujeres y niñas (ya que representan la mayor cantidad de personas en situación de pobreza). Señaló que, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional-FMI, el costo de la corrupción es de aproximadamente del 2% del PBI mundial al año. Asimismo, según la información del MIMP, el costo de la corrupción en el Perú es de aproximadamente del 9% del presupuesto nacional del año 2017. Esta cifra es importante ya que para gastos de salud se deriva el 10%, para seguridad el 7% y para la administración de justicia el 4%.

Señaló que el análisis de la conexión entre género, corrupción y gestión de la integridad es todavía bastante incipiente en nuestro país, con ausencia de datos concretos. Por otro lado, explicó los efectos de la corrupción en las mujeres. La corrupción impacta a las mujeres de manera diferenciada porque la moneda de pago la constituye los favores de naturaleza sexual y porque son excluidas de la toma de decisiones. Las áreas críticas en las que impacta la corrupción en las mujeres son:

- Participación política: afianzamiento de estereotipos y manifestaciones del acoso político. El acoso político impacta en la decisión de las mujeres de postular o volver a postular a un cargo público.
- Presupuesto: abuso de las mujeres como beneficiarias de los programas sociales. Refuerzo del rol de "cuidadora" de la mujer.
- Trata de personas: Las redes de corrupción facilitan y promueven este tipo de delito el cual afecta mayoritariamente a mujeres y niñas.
- Acceso a servicios como justicia, salud o educación: los funcionarios pueden solicitar prebendas que incluyen favores de naturaleza sexual.
- Acceso a la economía y emprendimientos: cuando se otorgan obras o contrataciones de gran envergadura favoreciendo los intereses privados por sobre el interés público.

Por último, describió los desafíos para el trabajo en integridad con enfoque de género, entre los cuales se encuentran: analizar con el enfoque de género los datos e información estadística en materia de corrupción; adoptar medidas normativas para sancionar conductas de hostigamiento sexual, facilitar canales para la denuncia, poniendo el acento en mujeres que están más expuestas a la corrupción; visibilizar que las mujeres están principalmente expuestas a requerimientos de conductas de naturaleza sexual y estas están muchas veces relacionadas con casos de soborno, cohecho y tráfico de influencias; establecer códigos de ética con enfoque de género que evidencian tolerancia cero frente al hostigamiento sexual, solicitudes de favores sexuales, entre otras conductas.

En segundo lugar, Lucía Pettis explicó los avances en Argentina. En la Argentina, el 50% de servidores públicos son mujeres, se ha alcanzado una paridad. Sin embargo, en los cargos de alta dirección pública, solo el 22% son ocupados por mujeres. De los 22 ministros que existían hasta hace poco en la Argentina, solo 2 eran mujeres. Por otro lado, señaló que la pequeña discriminación hacia las mujeres tampoco debe pasar por desapercibida, es necesario denunciar y conversar sobre lo ocurrido en los ámbitos familiares, laborales u otros.

En la opinión de la ponente, las transformaciones sociales y culturales no ocurren porque se han publicado una ley, estas transformaciones se dan antes de las leyes. El marco normativo simplemente acompaña la implementación de un cambio. Cuando la sociedad es lo suficientemente madura para reconocer un problema, aparece la ley. Los grandes cambios pasan también por modificar pequeños aspectos de la cultura que pueden parecer normales, pero en realidad tienen un tinte discriminatorio.

Cuando se habla de integridad, se habla mucho de cómo internalizar la cultura ética. Hay que tener en cuenta que las normas, procesos y sistemas de integridad son importantes, pero es más importante que la sociedad internalice la integridad y esta es responsabilidad de todos y todas. También, explicó que un factor importante es la educación de los varones porque los temas de género no deben ser solo tratados por mujeres para mujeres y se deben incluir, a la vez, a los varones. Por último, respecto del servicio civil, resaltó que la transversalización del enfoque de género debe ser incluida en los procesos de selección, en las capacitaciones, desarrollo de habilidades.

Mike Beke expuso la situación en los Países Bajos. Destacó el discurso de la ex Ministra de Comercio Exterior y Cooperación para el Desarrollo de los Países Bajos, Liliane Ploumen², en relación con la pregunta sobre qué se puede hacer para incluir el enfoque de género en las políticas públicas.

“Yo misma soy pro-elección. Apoyo plenamente el derecho de todas las mujeres a decidir lo que hacen con su propio cuerpo. Mi Gobierno apoya ese derecho. Necesitamos cabezas frías, no dogmas fríos. Un corazón cálido, no un debate ideológico acalorado. Necesitamos un liderazgo sensato que sea sensible a las consecuencias de las políticas.

Porque, en aras de la igualdad de derechos para niñas y mujeres, el mundo necesita más planificación familiar, no menos. En aras de erradicar la pobreza, el mundo necesita más planificación familiar, no menos. En aras del desarrollo sostenible, el mundo necesita más planificación familiar, no menos.”

También, Beke explicó que las desigualdades de género socavan la buena gobernanza, el crecimiento sostenible, el alivio de la pobreza, entre otros objetivos. Además, que en los países donde se ha evidenciado menos desigualdades de género también se han encontrado menos casos de corrupción.

² <https://www.government.nl/documents/speeches/2017/04/24/speech-minister-ploumen-on-she-decides>

Sin embargo, aún es difícil de determinar la causa y el efecto: si las mujeres obtienen más oportunidades políticas en países que son menos corruptos o si una mayor igualdad de género en la política causa menos corrupción.

En los Países Bajos, la microcorrupción es casi inexistente y la gestión pública es eficiente, transparente y mantiene altos estándares éticos. El código penal hace ilegal que alguien dé o reciba sobornos en el sector público y privado, incluidos a las empresas extranjeras. Las empresas nacionales y extranjeras y sus subsidiarias pueden ser responsables por delitos de corrupción cometidos por personas que trabajan en su empresa y el gobierno puede ordenar multas hasta por el 10% de su facturación. Por otro lado, los regalos y la hospitalidad pueden considerarse ilegales según la intención y el beneficio obtenido. El marco legal para combatir la corrupción, generalmente cumple con las principales disposiciones de las convenciones internacionales contra la corrupción.

Los efectos de la corrupción en los países europeos son bajos. Sin embargo, la igualdad de género y la participación de las mujeres en cargos directivos o de liderazgo sí se encuentra como parte del debate público. En el último informe del Foro Económico Mundial sobre la brecha de género en el mundo, destaca que los Países Bajos obtuvieron buenos puntajes. El componente más bajo de esta puntuación se dio en la participación y oportunidades económicas así como en el empoderamiento político. Un punto por profundizar en el análisis es la poca claridad sobre si el empoderamiento de las mujeres es causa de la baja incidencia de casos de corrupción en el país o si la baja corrupción está facilitando el empoderamiento de las mujeres. Un enfoque inclusivo apunta a asegurar que la igualdad de género mejore en diferentes pilares de la sociedad.

El Departamento de Recursos Humanos de los Países Bajos se encarga de fomentar que haya mujeres en puestos clave para luego garantizar un flujo natural hacia los puestos de mayor jerarquía. También, se encarga de sensibilizar sobre la materia con programas de candidatos, cursos de desarrollo gerencial y reuniones de empoderamiento.

Beke finalizó su ponencia con dos reflexiones:

- Al tratar el tema de la cuota de mujeres, no está claro aún si su implementación favorece la disminución de los actos de corrupción en las organizaciones debido a que no hay data suficiente para probarlo. Esto va a depender también del nivel de influencia del puesto y del grado de decisiones que toman las mujeres al incorporarse a las organizaciones.
- Algunos sostienen que una vez que las mujeres se asientan en la política y tienen acceso a las redes de corrupción y poder, su influencia positiva puede desaparecer con el tiempo. Por el contrario, otros sostienen que cuando hay mujeres involucradas con la normativa de contrataciones públicas, suelen disminuir los abusos y la ejecución de malas prácticas. No obstante, debido a la falta de evidencia en la materia, es aún complicado realizar este tipo de aseveraciones.

VIII. INTEGRIDAD Y EL IMPULSO DE LA CARRERA PÚBLICA MERITOCRÁTICA

En estas conferencias, se trató sobre i) la ética como un imperativo para la democracia; ii) el caso portugués en materia de corrupción; iii) retos de la reforma del servicio civil en materia de integridad.

Ponentes:

- Luís de Sousa - Portugal
- Dante Mendoza - Perú (Lima)
- Cynthia Sú - Perú (Arequipa)

La ética como un imperativo para la democracia

Luís de Sousa inicia su explicación de por qué la ética se constituye un imperativo para la democracia, desde un punto de vista teórico. La democracia, además de ser un sistema de gobierno caracterizado por "un conjunto de reglas (fundamentales y básicas) que establecen quién está autorizado a tomar decisiones colectivas y mediante qué procesos", es también un conjunto de valores que guían y dan sustento a su desempeño. Junto con la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas, cuyo objetivo es proteger y promover el interés público, otros valores se erigen también como fundamentales y que les están asociados: la igualdad (de voto, de intereses, de participación, etc.); la libertad (de elección, de expresión, de ideas, de culto, etc.); la responsabilidad y la responsividad (ante la ley y en respuestas a los reales problemas, necesidades y expectativas los ciudadanos), la legalidad y la justicia (que es el garante absoluto de todos los derechos políticos, cívicos y sociales otorgados constitucionalmente).

Para Platón, el desequilibrio en la prosecución de estos valores es la causa del fracaso o del éxito relativo de la democracia como forma más inclusiva de gobierno. Y eso sucede:

- Siempre que las democracias marginan a los individuos con mayores capacidades técnicas y cognitivas y privilegian a los que no tienen mérito, los corruptos y los que ofrecen soluciones fáciles a problemas complejos y populistas;
- Siempre que los líderes sigan queriendo mantenerse en el poder a cualquier precio;
- Siempre que el gobierno permanezca capturado por los intereses de un grupo restringido de agentes económicos o sociales, haciendo una gestión clientelar de los recursos existentes, sin tener en consideración su sustentabilidad y equidad intergeneracional;
- Siempre que las autoridades públicas, administrativas o políticas, opten por hacer menos de lo que la ética exige y más de lo que la ley permite.

Estos valores, implícitos en las reglas, procedimientos e instituciones que definen la democracia y el estado de derecho, no son siempre viables o compatibles, ni el nivel de apropiación de estos valores por los ciudadanos y los agentes públicos tampoco es uniforme en toda la administración pública, ni en el tiempo.

En los últimos años, los sucesivos escándalos de gran corrupción y de prácticas de corrupción administrativa, que han asolado varios países, han alimentado la percepción de que la noción de bien común es sistemáticamente abusada para el beneficio de pocos. Esta percepción no solo tuvo un impacto negativo en el apoyo de los ciudadanos a los gobiernos democráticos, sino que también perjudicó la eficiencia en la formulación de políticas públicas y el desarrollo económico de los países. Ante este escenario preocupante, los gobiernos se enfrentan a una creciente presión para presentar resultados visibles en la lucha contra la corrupción e introducir un conjunto de reformas destinadas a reforzar la transparencia y la integridad en la vida pública y mejorar la calidad de la gobernanza, abriendo la toma de decisiones al escrutinio público y haciéndola más accesible a las personas que los eligieron y más receptiva a sus problemas, necesidades y demandas.

A través de la interacción de una serie de agentes gubernamentales y no gubernamentales, la ética pública ha dejado de ser tratada como un problema circunscrito a cada país, para convertirse en una prioridad global en el marco de las Naciones Unidas. La adopción de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción en 2005, la "Convención de Mérida", marcó el punto de inflexión en este dominio. De acuerdo con este nuevo paradigma, ninguna de las cuestiones centrales para el desarrollo sostenible, como la sostenibilidad de la vida, la seguridad alimentaria sostenible, la seguridad sostenible del agua, la energía limpia, los ecosistemas sanos y productivos, podría alcanzarse sin un buen funcionamiento de las instancias de gobierno a todos los niveles.

En la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de Naciones Unidas, este nuevo paradigma de desarrollo entiende la falta de ética y la débil capacitación institucional de los Estados como condiciones favorables a la corrupción, abuso de poder y sistemática negación de derechos y libertades fundamentales de los ciudadanos. Los países con altos niveles de corrupción generalmente se asocian a bajos niveles de desarrollo humano, altos niveles de injusticia social, falta de pluralismo político, bajos niveles de libertad de prensa, escaso capital social, abuso de poder y arbitrariedad del aparato del Estado y, en casos más extremos, a violaciones sistemáticas de los derechos humanos. En resumen, la ausencia de ética pública tiene un impacto directo en la calidad de vida de los ciudadanos porque provoca una serie de disfunciones en el sistema de gobernanza.

Aunque la promoción de la ética en la esfera pública no se reduce a la lucha contra la corrupción, la corrupción es indudablemente la expresión más grave de déficit de ética pública en regímenes democráticos. Para Weber, el gobierno y la ética son conceptos inseparables. La ética no es una especie de tren cuyo trayecto puede ser interrumpido para la subida y bajada de pasajeros. Es fundamental que el político considere de manera responsable las consecuencias y los resultados o repercusiones de sus acciones para la comunidad en general para maximizar su utilidad pública. De esta manera, la corrupción reduce la confianza en la política y mella la legitimidad democrática.

Para el ponente, la política estudia actores a los que a nadie les gusta, procesos que nadie comprende e instituciones en las que nadie confía. En este sentido, la reputación de la política debe ser corregida y mejorada mediante la gestión de riesgos de corrupción. Los gobiernos democráticos deben asumir un compromiso con la ética pública, estructurando e implementando políticas públicas de control de la corrupción, porque el impacto de este fenómeno se hace sentir tanto a nivel del desarrollo económico (sobre todo, en forma de impuesto regresivo sobre los que tienen ingresos más bajos), como en términos de apoyo a los actores, procesos e instituciones democráticas. En este sentido, los gobiernos deben encarar la corrupción como un problema de gobernanza y no como un problema de moralidad. La promoción de la ética en el espacio público no abarca solamente a la lucha contra la corrupción. La integridad tiene que ver con los sistemas y mecanismos, las personas y la rendición de cuentas.

El caso portugués en materia de corrupción

Luís de Sousa planteó que la corrupción es un fenómeno de poder porque tiene que ver con la forma en cómo las relaciones sociales están estructuradas en contextos organizacionales, así como también cómo el estatus social de los recursos de poder están distribuidos entre los distintos grupos de la sociedad. Por otro lado, explicó la definición minimalista y maximalista de la corrupción, en la cual, en esta última, la corrupción supone una degeneración de los estándares éticos de la sociedad. Sin embargo, el problema radica en cómo se definen esos estándares y quién lo hace.

En segundo lugar, explicó que las dimensiones normativas, como las normas legales y las normas sociales, no necesariamente coinciden y, por tanto, colocan a los individuos en dilemas éticos. Un tercer punto analizado fue el del nivel de permisividad social de la corrupción. Este nivel depende de varios factores como: contexto de bajo costo moral, baja ética individual, recursos disponibles para ejercer influencia en los procesos, estado de las normas de reciprocidad y de confianza estratégica, niveles de asociación de los distintos actores sociales.

Por último, para comprender la definición social de corrupción, mostró algunos resultados de una encuesta que explica qué es para los portugueses la corrupción. Así, las preguntas fueron:

- Si la corrupción es lo que la ley dice que es corrupción: 69.7% de los portugueses creen que un comportamiento tiene que ser ilegal para que sea considerado corrupción.

- Si la corrupción es lo que la mayoría de la gente cree que es corrupción: 51.6% de los portugueses cree que un comportamiento no debe ser denominado como corrupto si es practicado por la mayoría de personas.
- Si no se considera corrupción si se practica para un fin noble: 56.2% de los portugueses considera que si la acción se realiza por una causa justa, no se trata de corrupción.
- Si el problema de la corrupción no está en robar, sino en robar y no hacer: 63.6% de los portugueses consideran que si el resultado de una acción es beneficiosa para la población en general no se trata de corrupción.

Integridad y el impulso de la carrera pública meritocrática en el Perú

La OCDE define la integridad pública de la siguiente manera "Alineación consistente con, y el cumplimiento de, los valores, principios y normas éticas compartidos, para mantener y dar prioridad a los intereses públicos, por encima de los intereses privados, en el sector público". Al tratar temas como el servicio civil o la gestión de las entidades públicas, los ciudadanos creen que los servidores civiles no se comportan a la altura de la circunstancias. Por lo general, cuando se trabaja en el sector público, los servidores civiles están en constante conflicto entre lo que es beneficioso para el bien público y sus propios intereses privados. Sin embargo, algunas personas suelen actuar en automático y buscan únicamente beneficiar a su entorno más próximo.

En este sentido, se establece que la corrupción perpetúa la desigualdad y la pobreza, afectando el bienestar y la distribución del ingreso y socavando las oportunidades de participar equitativamente en la vida social, económica y política del país. Así, la corrupción viene frenando el desarrollo económico y social del país, tal y como en el pasado lo hicieron la inflación y la deuda externa.

La meritocracia genera institucionalidad y fomenta la integridad. La meritocracia es un elemento clave para el cambio, además de ser un pilar fundamental de la reforma del servicio civil porque va de la mano con una mejor calidad de gobierno. La meritocracia en los procesos de selección, permanencia y progresión dentro de la carrera genera institucionalidad y aumenta los niveles de confianza de los ciudadanos en sus organizaciones.

La incorporación de la meritocracia permite la renuncia al ejercicio del poder arbitrario. Esto abarca cuatro aspectos:

- Imparcialidad: la meritocracia evita que las autoridades puedan beneficiar arbitrariamente a su entorno más próximo y se reduce el margen de acción del clientelismo.
- Legalidad: las distintas regulaciones del empleo público establecen que el ingreso a la administración pública se da por concurso público.
- Transparencia: No hay manera de desarrollar actuación pública que sea confiable para los ciudadanos si esta no es transparente.
- Rendición de cuentas: En la actualidad, hay solo dos autoridades que tienen la obligación constitucional de rendir cuentas; el Presidente de la República (durante su discurso del 28 de julio) y el Defensor del Pueblo (ante el Congreso). El resto de funcionarios no está obligado a hacerlo, lo cual contribuye a que no haya un adecuado seguimiento a las metas establecidas.

Según datos del Latinobarómetro en 2017³, la corrupción en el Perú aparece como el segundo problema más importante del país. Por otro lado, al analizar las manifestaciones cotidianas de la corrupción⁴, la llamada microcorrupción, se encuentra solo 3 de cada 10 personas rechaza las tres manifestaciones más comunes de la corrupción del día a día: que las autoridades coloquen

³ Corporación Latinobarómetro (2017). Informe 2017.

⁴ Proética (2017). Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú.

simpatizantes poco calificados en puestos clave, pago de coimas, piratería de servicios públicos. Es decir, 7 de cada 10 personas las tolera. Ante ello, la reforma del servicio civil constituye una estrategia para promover la integridad y luchar contra la corrupción porque esta reforma no implica solamente un cambio de régimen laboral, sino un cambio de la cultura organizacional y un cambio de paradigma de cómo hacer gestión pública en las instituciones.

Se explicó, también, las principales conclusiones de los estudios de la OCDE en materia de gobernanza pública e integridad en el Perú, publicados en 2016 y 2017, respectivamente. En el caso de estudio de gobernanza pública, la OCDE recomendó reforzar y consolidar el desarrollo de un servicio civil profesional, basado en méritos y orientado al desempeño, garantizando la implementación de la Ley 30057, con apoyo político.

Así, estableció que la gestión del servicio civil del Perú es el cimiento para la gobernanza efectiva, que la nueva Ley del Servicio Civil (LSC) se diseñó tomando como base las mejores prácticas que se pudieron evidenciar en los países miembros de la OCDE, y, una vez que se implemente, se espera que genere un impacto duradero porque construirá un servicio civil que estará más alineado con las prácticas comunes de los países de la OCDE. Esto implica:

- Límites para personal de confianza.
- Evaluaciones de desempeño obligatorias, avance hacia modelos simples como el propuesto por la LSC.
- Sistema de pago basado en familias de puestos ayuda a mejorar equidad.
- Protección a servidores: declaración clara de derechos y deberes, protección laboral.

Es, por ello, que es imperativo impulsar el tránsito de las entidades al nuevo régimen establecido por la Ley del Servicio Civil. Este tránsito implica un sinceramiento de los puestos y perfiles; desarrollo de un marco normativo consolidado; herramientas de gestión de recursos humanos eficientes; sueldos estandarizados y acordes con los perfiles de puesto establecidos previamente. Por otro lado, desde la Escuela Nacional de Administración Pública - ENAP, se viene trabajando en la formación en ética e integridad pública, incluso, uno de los primeros grandes cursos desarrollado fue el Curso de ética el cual tuvo gran acogida entre los servidores públicos.

Asimismo, otro aspecto relevante de la reforma del servicio civil es la gestión del rendimiento, que ayuda a generar una cultura de la integridad en las instituciones. Esta gestión permite identificar cómo es que el trabajo de los servidores contribuye directamente con la consecución de las metas institucionales. Por otro lado, se considera que la función directiva profesional es un elemento clave para la reforma del servicio civil y para construir un sistema de integridad; los puestos directivos deben ser personas preparadas e íntegras, en capacidad de conducir adecuadamente las instituciones públicas.

La explicación de los principales aspectos del Estudio de Integridad de la OCDE para Perú giró en torno de los componentes del sistema de integridad pública que propone esta organización, que son el sistema, la cultura y la rendición de cuentas. Por cada uno de los componentes, la OCDE recomendó al Perú iniciar una serie de acciones, entre las que destacan promover un sistema de integridad coordinado e integral, fortalecer la ética pública y la gestión de conflictos de intereses, implementar la protección de denunciantes, garantizar un sólido control interno y marco normativo de la gestión de riesgos, mejorar el marco de financiamiento político del Perú, simplificar y fortalecer el régimen disciplinario administrativo del Perú para servidores públicos y mejorar el sistema de justicia penal peruano para hacer cumplir la integridad.

Finalmente, se explicó las principales responsabilidades de SERVIR en materia de integridad a partir de lo establecido en la Política y Plan de Integridad y Lucha contra la corrupción. En cuanto a la

Política, las responsabilidades más importantes para SERVIR giran en torno del impulso de una carrera pública meritocrática en el servicio civil, así como de promover una cultura de integridad y ética pública tanto en los servidores civiles como en la ciudadanía. En cuanto al Plan, las principales responsabilidades giran en torno de apoyar en el desarrollo de mecanismos para la sensibilización en valores éticos y denuncia, establecer procesos de inducción con contenidos homogéneos, regular e implementar procesos de selección en puestos directivos clave, fortalecer la implementación de gestión de rendimiento y fortalecer la capacidad operativa de los procesos disciplinarios al interior de las entidades.

A modo de conclusión, el cambio se debe dar de manera profunda en los servidores civiles, es decir, el centro debe ser la persona para que los sistemas, normas y procedimientos de integridad funcionen.

Como se ha podido apreciar, el trabajo en las distintas mesas de trabajo ha sido intenso y ha intentado brindar los mayores insumos posibles para que podamos analizar cómo mejorar nuestro servicio civil, cómo esto contribuye a mejorar nuestra gobernanza y la institucionalidad del país y, por último, cómo mejoramos la implementación de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción y su Plan.

ANEXOS



SIMPOSIO INTERNACIONAL

Políticas de integridad en Latinoamérica: límites y posibilidades desde el servicio civil

Lima: 1, 2 y 3 de octubre de 2018 - Escuela Nacional de Administración Pública / Arequipa: 4 de octubre de 2018 - Casa Andina Arequipa Select

PROGRAMA

DÍA 1 - LIMA

09:00. - 09:15 horas	Inauguración (Auditorio) <ul style="list-style-type: none"> Liliana La Rosa - Ministra de Desarrollo e Inclusión Social. Fernando de la Cruz - EUROsocial+. Juan Carlos Cortés - SERVIR.
09:15 - 11:30 horas	Mesa inaugural. Políticas de integridad en Europa (Auditorio) <ul style="list-style-type: none"> Manuel Villoria - España. Mike Beke - Países Bajos. Richard Martínez - Francia. Luís de Sousa - Portugal.
11:30 - 12:00 horas	Pausa
12:00 - 13:00 horas	Presentación de la Política y Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (Auditorio) <ul style="list-style-type: none"> Susana Silva Hasembank - Secretaría de Integridad Pública. Juan Carlos Cortés - SERVIR.
13:00 - 14:30 horas	Pausa
14:30 - 17:00 horas	Primera mesa. Códigos de ética (Aula 6 - piso 3) <ul style="list-style-type: none"> Manuel Villoria - España. Mike Beke - Países Bajos. Pablo Legorburu - Secretaría de Empleo Público de Argentina. Modera: Dante Mendoza - Escuela Nacional de Administración Pública de SERVIR.

DÍA 2 - LIMA

09:00. - 13:00 horas	Segunda mesa. Compromiso de Alta Dirección Pública (Aula 6 - piso 3) <ul style="list-style-type: none"> Richard Martínez - Francia. Francisco Silva - Servicio Civil de Chile. Andrés Corrales - SERVIR. Modera: Jeanette Noborikawa - Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.
13:00 - 14:30 horas	Pausa
14:30 - 17:00 horas	Tercera mesa. Los conflictos de interés (Aula 6 - piso 3) <ul style="list-style-type: none"> Luís de Sousa - Portugal. Lucía Pettis - Secretaría de Empleo Público de Argentina. Claudio Sánchez - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Eloy Munive - Secretaría de Integridad Pública. Modera: Ana María Risi - Tribunal del Servicio Civil de SERVIR.
19:00 - 21:00 horas	Conferencia abierta al público. Integridad y el impulso de la carrera pública meritocrática (Auditorio) <ul style="list-style-type: none"> Luís de Sousa - Portugal. Dante Mendoza - Escuela Nacional de Administración Pública de SERVIR. Modera: Cynthia Sú - SERVIR.

DÍA 3 - LIMA

09:00. - 11:30 horas	<p>Cuarta mesa - paralela. Los mecanismos de protección para los servidores civiles (Aula 6 - piso 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> Richard Martínez - Francia Daniella Carrizo - Servicio Civil de Chile. <p>Moderadora: Brenda Bellido - SERVIR.</p>
09:00. - 11:30 horas	<p>Quinta mesa - paralela. La formación en ética y las políticas de integridad (Aula 6 - piso 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> Luis de Sousa - Portugal. Susana Silva Hasembank - Secretaría de Integridad Pública. Isabel Flores – Escuela Nacional de Administración Pública de SERVIR. <p>Moderador: Manuel Villoria - España.</p>
09:00. - 11:30 horas	<p>Sexta mesa - paralela. Cultura de integridad y género (Aula 1 - piso 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> Ivonne Yupanqui - Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). Lucía Pettis - Secretaría de Empleo Público de Argentina. Mike Beke - Países Bajos. <p>Moderadora: Cynthia Sú - SERVIR.</p>
12:00 - 12:45 horas	Relatoría de conclusiones (Auditorio)
12:45 - 13:00 horas	Clausura (Auditorio)

DÍA 4 - AREQUIPA

09:00. - 09:15 horas	<p>Inauguración (Sala Ampato)</p> <ul style="list-style-type: none"> Víctor Raúl Cadenas Velásquez - Gobierno Regional de Arequipa. Cynthia Sú – SERVIR.
09:15 - 10:30 horas	<p>Mesa inaugural (Sala Ampato)</p> <ul style="list-style-type: none"> Manuel Villoria - España. Mike Beke - Países Bajos. Alexander Arenas - Gobierno Regional de Arequipa. <p>Moderadora: Cynthia Sú - SERVIR.</p>
10:30 - 10:45 horas	Pausa
10:45 - 13:00 horas	<p>Primera mesa. Códigos de ética (Sala Coropuna)</p> <ul style="list-style-type: none"> Richard Martínez - Francia. Lucía Pettis - Secretaría de Empleo Público de Argentina. Daniella Carrizo - Servicio Civil de Chile. <p>Moderadora: Brenda Bellido – SERVIR</p>
13:00 - 19:00 horas	Pausa
19:00 - 21:00 horas	<p>Conferencia. Integridad y el impulso de la carrera pública meritocrática (Sala Ampato)</p> <ul style="list-style-type: none"> Víctor Raúl Cadenas Velásquez - Gobierno Regional de Arequipa. Luis de Sousa - Portugal. Cynthia Sú - SERVIR. <p>Moderador: Manuel Villoria - España.</p>

Con el apoyo de:



Lucía Pettis - Argentina 

Abogada, graduada en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires. Especialista en Derecho del Trabajo. Actualmente es jefa de gabinete de la Secretaría de Empleo Público de la Secretaría de Gobierno de Modernización. Se ha desempeñado como asesora en materia de derecho del trabajo y seguridad social en el Senado de la Nación, Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación, entre otros.

Daniella Carrizo - Chile 

Psicóloga, cuenta con diplomas en Gerencia Social y Políticas Públicas, Coach Ontológico, Probidad, Transparencia y Buen Gobierno, entre otros. Fue jefa de selección de Alta Dirección Pública. Actualmente es encargada de los Sistemas de Integridad y Códigos de Ética Pública de las instituciones centrales del Estado de Chile, representa al Servicio Civil en la Alianza Anticorrupción de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción UNGAC, Chile.

Francisco Silva - Chile 

Abogado, cuenta con master en Dirección Estratégica de RR.HH. de la Universidad Politécnica de Cataluña y master en Gestión de Calidad de EOI España y Universidad Diego Portales de Chile. Se ha desempeñado como jefe de División Jurídica y Asuntos Institucionales del Sistema de Alta Dirección Pública y del modelo de desarrollo de las personas. Además se ha desempeñado como académico en diversas universidades.

Escanea el código QR para descargar el programa:



También puedes ver el programa aquí:
www.servir.gov.pe/simposio-internacional/

SIMPOSIO INTERNACIONAL

Políticas de integridad en Latinoamérica: límites y posibilidades desde el servicio civil

Lima: 1, 2 y 3 de octubre de 2018

Arequipa: 4 de octubre de 2018



Organizan:



Con el apoyo de:



Expertos internacionales

Manuel Villoria - España 

Es catedrático de diversas universidades de España y otros países, donde dirige el Observatorio en Buena Gobernanza. Doctor en Ciencia Política y Sociología, licenciado en Derecho y licenciado en Filología. Es autor de más de doscientas publicaciones sobre administración pública y ética administrativa. Se ha desempeñado como secretario general técnico de Educación y Cultura en la Comunidad de Madrid, Fundador y miembro de la Junta Directiva de Transparency International, capítulo español.

Mike Beke - Holanda 

Investigador senior en Blomeyer & Satz (www.blomeyer.eu). Tiene un Doctorado en Gobierno y Administración Pública en la Universidad Complutense de Madrid y un master en Estudios de la Unión Europea de la Universidad de Gante en Bélgica. Tiene diez años de experiencia en investigación y evaluación para la Unión Europea, la Comisión Europea, la Agencia Europea de Control de Pesca, Europol, entre otras. Lidera una red de expertos nacionales en 28 países que proporcionan informes de inteligencia a la Oficina Europea de Apoyo al Asilo.

Richard Martínez - Francia 

Estudió en la Escuela Nacional de Administración (ENA), cuenta con diplomado y maestrías en Ciencias Políticas y Derecho Público. Fue asesor especial de la Agencia Francesa Anticorrupción, consejero del Servicio Central Anticorrupción, administrador del Programa Sigma de la OCDE y experto internacional en múltiples países (Túnez, Marruecos, Argelia, exYugoslavia, Senegal, Mali, Colombia, México, República Dominicana, etc.) y organizaciones internacionales.

Luís de Sousa - Portugal 

Es investigador del Instituto de Ciencias Sociales de la Universidad de Lisboa, doctor en Ciencias Sociales y Políticas. Desempeñó funciones de investigación en el CIES-ISCITE / IUL, Australian National University, Robert Schuman Centre para Estudios Avanzados, Universidad de Gotemburgo, Universidad de Sofía y Universidad de Bucarest. Es coordinador de la red de investigación de organismos de lucha contra la corrupción (Ancorage-NET) y miembro fundador y presidente de Transparencia e Integridad - Asociación Cívica (TIAC), la representación portuguesa de Transparency International.

Fernando De La Cruz - EUROsociAL+

Doctor en Estudios del Desarrollo, máster en Estudios Latinoamericanos y licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid. Especializado en la relación entre instituciones públicas y desarrollo humano. Trabajó en el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Comisión Europea y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Actualmente, se desempeña como técnico de Gobernanza del Programa EUROsociAL+ en la Fundación Internacional y con Iberoamérica de Administraciones Públicas (FIAPP), entre otros.

Juan Carlos Cortés - Perú 

Es abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y candidato a Master en Derecho Constitucional por la misma casa de estudios. Dentro de su trayectoria profesional destaca su labor como consejero de SERVIR desde noviembre de 2008, docente de la PUCP, presidente de la Organización No Gubernamental Ciudadanos al Día, miembro de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, entre otros. Es el actual presidente ejecutivo de SERVIR.

Susana Silva - Perú 

Licenciada en Derecho y magister en Derecho Aplicado al Desarrollo de la Universidad de Warwick, Inglaterra. Se desempeñó como inspectora general del Ministerio del Interior, coordinadora general de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, entre otras. En la actualidad, representa al Perú ante los grupos de trabajo anticorrupción de la OEA, Naciones Unidas, APEC y OCDE. Además, se desempeña como secretaria de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros y como docente en la PUCP y en la Universidad del Pacífico.

Andrés Corrales - Perú 

Es gerente de Desarrollo de la Gerencia Pública de SERVIR. Es máster en Administración Pública por el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, maestro en Gerencia Pública por la Universidad Continental, cuenta con estudios de doctorado en Derecho y diploma de Estudios Avanzados-DEA en Derecho Civil por la Universidad de Zaragoza. Es Coach Profesional por la PUCP. Cuenta con Certificación Internacional de Especialista en Administración de Recursos Humanos por Competencias, por el Instituto Superior Tecnológico O'Higgins de Ecuador.

Dante Mendoza - Perú 

Actual director de la Escuela Nacional de Administración Pública. Es Abogado especialista en Derecho Administrativo Económico y Propiedad Intelectual Pública. Posee estudios completos en maestría en Derecho Internacional Económico en la PUCP y ESAN, y en la Universidad de Salamanca y el Instituto del Banco Mundial en Estados Unidos. Cuenta con amplia experiencia en altos cargos públicos en SUNAT, SUNARP, MIMDES, ONP, OSIPTEL y la Sala de Investigaciones del Tribunal de Disciplina Policial del Ministerio del Interior.

Cynthia Sú - Perú 

Es gerente de Políticas de Gestión del Servicio Civil de SERVIR, magister en Administración Estratégica de Empresas (MBA) por la PUCP, magister en Gerencia Social y licenciada en Economía por la Universidad del Pacífico. Tiene estudios de Especialización en Presupuesto Público y Proyectos de Desarrollo. Cuenta con más de diez años de experiencia en el sector público y en organizaciones no gubernamentales internacionales, entre otras.

Pablo Martín Legorburu - Argentina 

Es ingeniero civil, graduado en la Universidad de Buenos Aires, U.B.A., cuenta con estudios de posgrado en Economía y Administración de Empresas por la Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, Buenos Aires. Trabajó como director general de Administración de Recursos del Ministerio de Educación y como subsecretario de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Modernización. Desde el 2015, es secretario de Empleo Público de la Secretaría de Gobierno de Modernización.

Simposio Internacional “Políticas de Integridad en Latinoamérica: límites y posibilidades desde el servicio civil”

Ponentes internacionales

Manuel Villoria. España.

Richard Martínez. Francia.

Mike Beke. Países Bajos.

Luís de Sousa. Portugal.

Pablo Martín Legorburu. Secretario de Empleo Público de la Secretaría de Gobierno de Modernización, Presidencia de la Nación - Argentina.

Lucía Pettis. Jefa de Gabinete de la Secretaría de Empleo Público de la Secretaría de Gobierno de Modernización, Presidencia de la Nación - Argentina.

Francisco Silva Durán. Jefe de División Jurídica y Asuntos Internacionales del Servicio Civil de Chile.

Daniella Carrizo Santiago. Encargada de los Sistemas de Integridad y Códigos de Ética Pública de las Instituciones Centrales del Estado de Chile, Servicio Civil de Chile.

Fernando Augusto Segura. Director de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia.

Fernando de la Cruz. Técnico de Gobernanza del Programa EUROSociAL+.

Ponentes y Moderadores Nacionales

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

Eloy Munive Pariona. Asesor de la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Claudio Sánchez Pérez. Asesor del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Yvonne Yupanqui Valderrama. Directora General de Transversalización del Enfoque de Género del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

Jeanette Noborikawa Nonogawa. Subsecretaria de Calidad de Atención al Ciudadano de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Víctor Raúl Cadenas Velásquez. Vicegobernador Regional de Arequipa.

Alexander Arenas Puma. Jefe de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial del Gobierno Regional de Arequipa.

Juan Carlos Cortés Carcelén. Presidente Ejecutivo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR.

Andrés Corrales Angulo. Gerente de Desarrollo de la Gerencia Pública - SERVIR.

Dante Mendoza Antonioli. Director de la Escuela Nacional de Administración Pública - SERVIR.

Ana María Risi Quiñones. Secretaria Técnica del Tribunal del Servicio Civil - SERVIR.

Isabel Flores Arévalo. Jefa de Programa Académico de Formación de la Escuela Nacional de Administración Pública - SERVIR.

Brenda Bellido Gómero. Especialista de la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil - SERVIR.

Cynthia Sú Lay. Gerente (e) de Políticas de Gestión del Servicio Civil - SERVIR.

Coordinación General

Cynthia Sú Lay. Gerente (e) de Políticas de Gestión del Servicio Civil - SERVIR

Elaboración de contenidos

Manuel Villoria, Brenda Bellido Gómero, Carla Prado Tuesta, Isabel Flores Arévalo, Cynthia Sú Lay.

Apoyo en la organización del evento

Carla Prado, Iván Torres, Katia Cano, Marcia Farro, Vania Ibarra, Elena Pacheco, Fernando Cisterna, Alexander Carranza, Yoselyn Chauca, Pedro Azabache, Alejandro Ponce, Erika Burger, Lurdes Polar, Miguel Ángel Curo, Anni Iraula, Mariano del Castillo, Pablo Palomino, Elizabeth Ramos, Paula Távara, David Cornejo, Catherine Trujillo, Yonel Campos.



Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

Pasaje Francisco de Zela 150, Piso 10 -
Jesús María, 15072 - Perú
Central Telefónica: (511) 2063370
Correo electrónico: info@servir.gob.pe

www.servir.gob.pe

Síguenos:

