

Programa

**GFP Subnacional**

Fortaleciendo la Gestión Descentralizada de las Finanzas Públicas

Cooperación Suiza - SECO



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía,  
Formación e Investigación DEFI  
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO



**BASEL INSTITUTE ON  
GOVERNANCE**

# Guía para la implementación participativa de un **Código de Conducta**

Documento de Trabajo 3



La publicación “Guía para la implementación participativa de un Código de Conducta” fue desarrollada en el marco del Programa Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas a Nivel Subnacional para el Desarrollo de una Gestión Descentralizada (2015-2019) - Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO, implementado por el Basel Institute on Governance.

**Editado por:**

Basel Institute on Governance Surcursal Perú  
Calle General Borgoño 1070 - Miraflores - Lima - Perú  
T (+51 1) 637 1953  
E [info@baselgovernance.org](mailto:info@baselgovernance.org)  
<http://peru.baselgovernance.org>  
[www.baselgovernance.org](http://www.baselgovernance.org)

**Con apoyo de:**

Programa de Cooperación al Desarrollo Económico  
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos - SECO  
Embajada de Suiza  
Av. Salaverry 3240, San Isidro, Lima, 27  
T (+51 1) 264 0305  
E [seco.lima@sdsc.net](mailto:seco.lima@sdsc.net)  
[www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco](http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco)  
[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

**Análisis y desarrollo de contenidos:**

Julia Cori Calixto, Lideresa de Componente del Programa GFP Subnacional.  
Luis Felipe Maldonado Chung, Consultor del Programa GFP Subnacional.

**Edición:**

Odín del Pozo

ISBN: 978-612-47647-2-1

Primera edición: Lima, diciembre de 2018.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-19155.

Se terminó de imprimir en los talleres gráficos de Litho & Arte S.A.C.  
Jr. Iquique 026, Breña.

Tiraje: 1000 ejemplares

Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento siempre y cuando se mencione la fuente. Distribución gratuita. Prohibida su venta.

# Agradecimientos

La experiencia de implementación de herramientas para promocionar la ética en la función pública y combatir desde la prevención a la corrupción es reducida en el Perú, menos aún, documentada. Dado el contexto que atraviesa el país, esta publicación pretende contribuir en el terreno de la implementación de mecanismos de prevención de la corrupción y promoción de la integridad en la función pública.

En tal sentido, valoramos el impulso inicial, para la elaboración de una metodología de implementación de un Código de Conducta, de Rayza Oblitas; y el arduo esfuerzo desplegado para la implementación de la metodología en los gobiernos subnacionales donde interviene el Programa de Magaly Zumaeta, Jakeline Valencia, René Baca, Tirza Yáñez y Cintia Altamirano, excelente grupo de mujeres profesionales, integrantes del equipo de consultores del Programa GFP Subnacional.

Por otro lado, queremos dirigir un especial agradecimiento a Frédéric Boehm, Analista de la División de Integridad en el Sector Público de la Dirección de Gobernanza Pública de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), quien impulsó, discutió y ayudó a dar forma a la presente metodología tanto en sus etapas iniciales de implementación, así como en el desarrollo de la presente publicación.

Asimismo, agradecer a Juan Carlos Cortés, Presidente Ejecutivo de la Autoridad del Servicio Civil - SERVIR, quien lidera un equipo que ha colaborado con esta publicación mediante un inspirador prólogo, así como a través de interesantes discusiones que nos han permitido perfilar de mejor manera esta metodología.

No podemos dejar de agradecer, igualmente, a todos los servidores y funcionarios, tanto a nivel político como operativo en los gobiernos subnacionales donde se implementa el Programa y en la Contraloría General de la República y el Ministerio de Economía y Finanzas, quienes han hecho posible que, actualmente, se cuente con tres (3) Códigos de Conducta aprobados y diez (10) más se encuentren en proceso de elaboración.

Finalmente, reconocer a la Mancomunidad de los Andes que aprobó recientemente la implementación del Código de Conducta en cada uno de los Gobiernos Regionales que la conforman.



5 PRÓLOGO

6 PRESENTACIÓN

7 INTRODUCCIÓN

9 **CONCEPTOS BÁSICOS**

11 **CÓDIGO DE CONDUCTA Y SU PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN,  
ALCANCES CONCEPTUALES**

14 **NORMATIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN PARTICIPATIVA DE CÓDIGOS DE CONDUCTA**

14 **A ESCALA INTERNACIONAL**

14 **A ESCALA NACIONAL**

15 **METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN PARTICIPATIVA DE UN CÓDIGO  
DE CONDUCTA**

15 **FASE 0. ACCIONES PREPARATORIAS**

15 Compromiso de las autoridades

16 Definición del equipo de trabajo y del equipo técnico para la implementación del Código de Conducta en la entidad

17 Realización del muestreo del personal de la entidad

18 **FASE I. DIAGNÓSTICO**

19 Acción 1.1: Recopilación de los antecedentes de la entidad en ética y conducta

20 Acción 1.2: Entrevista a los principales actores de la implementación

21 Acción 1.3: Aplicación de encuesta sobre ética y conducta en la entidad

21 Acción 1.4: Elaboración del reporte de diagnóstico en ética y conducta de la entidad

21 **FASE II. ELABORACIÓN**

22 Acción 2.1: Realización de charla de sensibilización

23 Acción 2.2: Realización de las sesiones participativas para la elaboración del Código de Conducta

27 Acción 2.3: Sistematización de la información obtenida en las sesiones participativas

28 Acción 2.4: Elaboración de la versión preliminar del Código de Conducta

29 Acción 2.5: Validación del Código de Conducta

30 Acción 2.6: Presentación del Código de Conducta a la máxima autoridad política para su aprobación

30 **FASE III. DIFUSIÓN**

30 Acción 3.1: Acto público de presentación del Código de Conducta

31 Acción 3.2: Diseño del plan de difusión interna y externa del Código de Conducta

32 **MONITOREO Y EVALUACIÓN**

33 Monitoreo: Revisión del cumplimiento de las actividades de difusión del Código de Conducta

33 Evaluación: Segunda aplicación de la encuesta de percepción sobre ética y conducta

34 **CONCLUSIONES**

35 **BIBLIOGRAFÍA**

## ANEXOS

Anexo 1. Modelo de acta de reunión.....	37
Anexo 2. Modelo de resolución.....	38
Anexo 3. Modelo de base de datos y muestreo de personal.....	41
Anexo 4. Modelo de propuesta de investigación metodológica para diagnóstico en temas de ética y conducta en el/la (nombre de la entidad).....	44
Anexo 5. Modelo de guía de entrevista semiestructurada .....	46
Anexo 6. Modelo de encuesta de percepción sobre ética y conducta .....	49
Anexo 7. Modelo de base de datos (tabulación) de encuesta de percepción en ética y conducta .....	51
Anexo 8. Modelo de presentación de sesión participativa.....	62
Anexo 9. Modelo de matriz de recojo de información .....	68
Anexo 10. Modelo de resolución de aprobación del Código de Conducta.....	81

# Prólogo

Los servidores civiles de una entidad pública han debatido y consensuado que es necesario e importante para ellos responder los requerimientos de trabajo, entre unidades orgánicas de la misma entidad, en un plazo máximo de 48 horas, a pesar de que las normas no establecen plazos o establecen tiempos mayores. Ellos toman este acuerdo porque consideran que responder en el plazo pactado refleja el respeto por los compañeros y su trabajo, porque entienden que con esa medida brindarán un servicio más rápido al ciudadano, generando un mayor nivel de confianza y porque consideran que dicha medida refleja valores y competencias como lo son el respeto, la responsabilidad y la vocación de servicio.

A situaciones como la descrita anteriormente nos encamina la Guía que vamos a proceder a leer, y espero implementar. Su objetivo final es aportar a la generación de una cultura distinta en las entidades del Estado, basada en conductas reconocidas por los servidores públicos como positivas, buenas y eficientes, que sirven, finalmente, para transformar no solo las relaciones entre servidores públicos de una institución, sino también las que surgen en la interacción con la ciudadanía, al procurar solucionar sus problemas.

La Guía reivindica dos conceptos importantes: los valores compartidos y la participación (diálogo, disensos y consensos) para llegar a ellos. Los primeros aseguran la convivencia y el segundo, además de ser en sí mismo una demostración de respeto (sobre todo, aprender a escuchar), propone una metodología que busca la sostenibilidad de los consensos y la aplicación en concreto de los valores.

El documento nos abre también una serie de retos, además de su propia aplicación, como por ejemplo, cómo hacemos para evaluar periódicamente la implementación de aquellas conductas que se acuerdan como deseables y, por otro lado, si se han eliminado aquellas conductas que se consideran reprobables. Asimismo, otro desafío es el cómo comprometer a los servidores en cargos directivos y a los que dirigen la institución a participar y liderar este proceso de diseño e implementación del Código de Conducta.

Para SERVIR, la Guía nos genera un compromiso: el consensuar un Código de Conducta en nuestra institución con la metodología planteada y, además, el difundir y apoyar entre todas las instituciones públicas la implementación de esta necesaria reflexión en el sector público.

Agradecemos a la Cooperación Suiza - SECO y al Basel Institute on Governance por el aporte brindado, el cual nos será de mucha utilidad en la generación de una cultura con valores reales y desplegados por todos los servidores públicos.

Juan Carlos Cortés Carcelén  
**Presidente Ejecutivo de SERVIR**

# Presentación

La lucha contra la corrupción y la promoción de la ética en la función pública requiere ejecutar acciones desde diversas dimensiones debido a la complejidad del problema. En los últimos años, en el Perú se ha priorizado el trabajo en la prevención de la corrupción; así, en la actualidad, el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 establece una serie de acciones con un fuerte enfoque en la prevención de la corrupción y promoción de la integridad pública.

Entre las herramientas para la prevención de la corrupción, la elaboración participativa de códigos de conducta se presenta como una de ellas para la generación de un sentido compartido respecto de la ética en la función pública.

Así, el Código de Conducta (“el Código”, en adelante) apoya en la transformación de la cultura organizacional de la entidad, habida cuenta de que el impacto esperado es sobre la conducta de los servidores, de cualquier sexo y rango, responsables de ejecutar las actividades necesarias para el logro de objetivos de las entidades públicas. Asimismo, el Código, que busca generar un ambiente ético de trabajo, permite que se logre también un impacto positivo en el desempeño de la gestión de las finanzas públicas, pues contribuye con el objetivo de erradicar prácticas corruptas y/o reñidas con la ética.

En tal sentido, se ha desarrollado una metodología participativa que permite reflejar en un documento aquellos valores que los servidores consideran más importantes y las conductas que identifican como nocivas y recurrentes en su entidad. Ello en el marco de la implementación del Programa Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas a Nivel Subnacional para el Desarrollo de una Gestión Descentralizada (2015-2019) - Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza - SECO, implementado por el Basel Institute on Governance (BIG), con la asistencia técnica de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Finalmente, el Programa GFP Subnacional tiene la firme convicción de que un factor fundamental de la mejora de las finanzas públicas en cualquier nivel de gobierno debe estar vinculado a una transformación de la cultura organizacional de las entidades públicas hacia la integridad, elemento central de un Estado moderno, descentralizado y enfocado en la ciudadanía.

**Programa GFP Subnacional**  
Cooperación Suiza - SECO  
Basel Institute on Governance



# Introducción

La corrupción ha acompañado a nuestra República desde su fundación, constituyendo una de las grandes trabas para el desarrollo del país (véase Quiroz 2013). Desde inicios del siglo XXI, cuando se descubrió una densa red de corrupción institucionalizada (cfr. García Montero 2001, Tanaka 2001 y Quiroz 2013), el Estado peruano ha impulsado la construcción de un aparato normativo y un marco de gestión que permita revertir la situación en que se encontraba la moral y la ética en la función pública, la integridad y la transparencia.

A 18 años del comienzo del siglo, podemos constatar que aún existen múltiples desafíos que superar como Estado y como sociedad en general (véase OCDE 2017: 15). La corrupción en la administración pública sigue penetrando todos los niveles del Estado y, según un informe sobre la corrupción en el Perú publicado por la Defensoría del Pueblo en el año 2017, la Contraloría General de la República estima que el costo de la corrupción al Estado peruano es de 12 600 millones de soles anuales; ello representaba, en ese año, un poco más que todo el presupuesto público destinado al sector Salud y más de dos veces el designado para la protección social (cfr. Defensoría del Pueblo 2017: 5).

Es importante señalar que en la estimación realizada por la Defensoría del Pueblo no se ha calculado el costo de la ineficiencia que trae consigo la corrupción, lo cual acrecentaría aún más la cifra. Ello sin dejar de lado lo más importante: la reducción del acceso a derechos básicos de la ciudadanía como son la salud y la educación de calidad, entre otros servicios. Así, son los sectores más vulnerables los que se ven mayormente perjudicados.

Luego de ver los efectos reales en la economía y, sobre todo, visibilizar el golpe que supone a las personas con menores recursos, urgidos de un Estado eficiente e íntegro, podemos ver que la percepción de la población muestra que esta problemática está ampliamente identificada en la sociedad. En

la Décima Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción 2017, realizada en 18 ciudades del Perú y presentada en septiembre de 2017 por Proética, se pudo conocer que el 62% de los encuestados cree que la corrupción es el mayor problema del Estado; luego, la ineficiencia, ubicada en el segundo lugar, mencionada por un 15%. Asimismo, un 52% de la muestra estima que la corrupción es el segundo problema más importante en el país, solo detrás —por poco margen— de la delincuencia (57%) y muy por encima del consumo de drogas (27%).

Por otro lado, el Índice de Percepción de Corrupción, elaborado anualmente por *Transparency International*, nos ubica en el puesto 100 de 180 países para el año 2017. Ello, en parte, se debería a los escándalos de corrupción que han ocurrido en los últimos años vinculados con todos los niveles de gobierno y en los cuales se ha visibilizado la participación del sector privado (el caso Odebrecht es emblemático), así como la deficiencia estructural del Estado para reducir los niveles de corrupción (cfr. Defensoría del Pueblo 2017: 5-6), entre otros factores.

A pesar de la normativa publicada en torno a la ética en la función pública, integridad y lucha contra la corrupción (la cual se mencionará en líneas posteriores), así como los documentos de gestión generados desde el Estado, no ha habido una mejora sustancial en torno a la temática. Por el contrario, la mediatización de casos de corrupción de gran envergadura y los reportes de los entes encargados de vigilar el buen uso de los recursos públicos y el acceso a derechos de la ciudadanía, muestran el gran daño que le sigue haciendo la corrupción al cumplimiento de los objetivos del Estado.

En ese marco, el Programa GFP Subnacional de la Cooperación Suiza – SECO, con apoyo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), ha desarrollado una metodología para la elaboración e implementación de

códigos de conducta, la misma que ha sido aplicada en los gobiernos subnacionales donde interviene. Esta metodología, como se detallará más adelante, tiene como factor fundamental en su desarrollo el concepto de participación de los funcionarios durante todo el proceso de implementación, que va desde el diagnóstico hasta la difusión del Código.

Es necesario mencionar que no se conoce en el país experiencias documentadas sobre la elaboración e implementación

de códigos de conducta de forma participativa. Por tanto, el presente esfuerzo es inédito en el Perú, por lo que representa una experiencia única en instrumentos de esta naturaleza. La presente Guía inicia entonces con un breve desarrollo de conceptos básicos, posteriormente se hace una presentación de algunas consideraciones relevantes sobre la metodología para la puesta en práctica de forma participativa de los códigos de conducta y, finalmente, la guía pormenorizada para la implementación participativa de este tipo de documentos.

# Conceptos básicos

## Misión

Según la Guía para el Planeamiento Institucional del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N.º 33-2017-CEPLAN/PCD con fecha 2 de junio de 2017, la misión es la razón de ser de la entidad; constituye, entonces, el enunciado de su rol central como institución; es decir, en el caso de entidades públicas, establece claramente cuál es el servicio que se provee a la ciudadanía.

La misión se enmarca en las competencias y funciones de la entidad establecidas en su ley de creación o en la normativa que la reglamenta. En tal sentido, gira en torno a la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales (CEPLAN 2017: 19). De esta manera, la misión establece la labor central que cumple la entidad en la sociedad, lo que permite centrar las acciones éticas en una misión que le dé sentido.

## Visión

La visión es la situación del sector o territorio que se espera alcanzar en el futuro. Se establece de acuerdo con el escenario proyectado como objetivo y teniendo como referencia el escenario óptimo, el cual sirve de horizonte. Cabe mencionar que el escenario óptimo se irá ajustando a través del análisis de sus variables hasta niveles razonables<sup>1</sup>.

La visión es importante para la ética porque permite tener un horizonte razonable y un ideal volcado a la sociedad; por tanto, fortalece —junto a la misión— la razón de ser del comportamiento ético.

## Código de Ética

Un código de ética es un documento que expresa los principios y/o valores, deberes y prohibiciones que rigen la conducta de los miembros de una organización. En tal sentido, un código de ética “[...] provee principios amplios de comportamiento, pero no intenta responder a la pregunta cómo se deben aplicar estos principios en situaciones específicas” (Boehm 2015: 73).

En el Perú, se cuenta con la Ley N.º 27815, “Ley del Código de Ética en la Función Pública”, que fue publicada en el año 2002. Esta norma rige para todas las personas que desempeñan una función pública, sean contratados, personal de confianza, nombrados o estén en cualquier otro régimen de contratación y a todos los niveles de responsabilidad en el Estado.

## Código de Conducta

Es un documento que describe —en un lenguaje simple, claro y preciso— el comportamiento que se espera de los funcionarios en las entidades públicas. Ello abarca también a los terceros que tengan alguna relación contractual. Este código tiene por objetivo guiar al personal hacia el logro de sus objetivos comunes, así como promover una cultura de integridad al interior de la organización.

Los códigos de conducta, a diferencia de los códigos de ética, pretenden brindar una guía de comportamiento para la mayor cantidad posible de casos, precisando sobre conductas específicas que, a su vez, están vinculadas a los valores de la organización.

---

<sup>1</sup> Según el Art. 33.1 de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, publicada el 4 de abril de 2014 y modificada el 30 de diciembre de 2014, “[...] el escenario apuesta es determinado sobre los escenarios construidos en la Fase de Análisis Prospectivo de acuerdo al periodo del plan estratégico que corresponda. Este escenario representa la aspiración a ser lograda, en un tiempo determinado, por el sector o territorio y constituye la base de la Visión” (CEPLAN 2015: 37).

En el caso particular de este documento de trabajo, los códigos de conducta están orientados hacia las entidades estatales; en tal sentido, las conductas se alinean con la ética en la función pública para la provisión de bienes y servicios de calidad para la ciudadanía.

## Valores

Milton Rokeach, citado por Medina (2007: 371), define los valores como “[...] guías y determinantes de actitudes sociales e ideológicas, por una parte, y del comportamiento social, por la otra”.

De la definición anterior podemos entender que los valores son conceptos que orientan la conducta de los individuos en la sociedad, de tal manera que afectan la dinámica de las organizaciones. De esa forma, inspiran, de acuerdo con el particular esquema de valores de cada sociedad, ciertos comportamientos en el espacio público.

## Conducta

Según el Diccionario de la Real Academia Española, es la manera con que las personas se comportan en su vida y acciones.

En relación con la ética, la conducta es la manifestación de los esquemas morales de las personas; es decir, las conductas son las decisiones convertidas en acción, las cuales son guiadas por los valores reconocidos por cada individuo en su vida diaria.

## Servidor público

En torno al concepto de “servidor público” existen algunas otras enunciaciones como “empleado público”<sup>2</sup>, “servidor civil”<sup>3</sup>, entre otras; sin embargo, se considerará el concepto de servidor público para efectos de la mejor implementación de un Código de Conducta.

Se define al servidor público como toda persona natural que ejerce una función pública<sup>4</sup>. Por tanto, incluirá a todas las personas que brinden un servicio en alguna entidad o empresa estatal, sean nombrados bajo el régimen del Decreto Legislativo N.º 276 o del Decreto Legislativo N.º 728, comprendidos en la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil-SERVIR, personal de confianza, personal *ad honorem*, contratados (incluyendo a los locadores de servicios con un mínimo de 6 meses de trabajo continuo en la entidad y con contrato vigente)<sup>5</sup>. Sin perjuicio de ello, en algunas partes del texto se hará mención a los directivos de forma diferenciada, solo para efectos de relevar su papel en la implementación del Código de Conducta.

2 Revisar la Ley N.º 28175, Ley marco del empleo público.

3 Revisar la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil.

4 Sobre esta concepción de servidor público conviene revisar la Resolución N.º 03 de la Sala Penal de Apelaciones de la Corte Superior de Justicia de Lima sobre el expediente 0148-2012-16-1826-JR-PE-02, en la cual se puede encontrar una conceptualización de servidor público en el ámbito del Derecho Penal y, específicamente, relacionado con la lucha contra la corrupción en la Administración Pública.

5 Se consideran factores específicos mencionados para los locadores de servicios (contrato vigente y mínimo de servicio en la entidad) para efectos de la implementación del Código de Conducta en las entidades públicas.

# Código de Conducta y su proceso de implementación, alcances conceptuales

Según lo mencionado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, publicada en el año 2013, la provisión de bienes y servicios públicos persigue un objetivo de política pública, lo cual se ve reflejado en la cadena de valor público, donde se establecen las etapas y procesos que se deben seguir para el logro de cambios o efectos positivos en la ciudadanía. Sus principales componentes son los *insu- mos*, que son bienes y servicios transformados por *actividades* que, de forma articulada, permiten producir y entregar bienes y servicios finales, denominados *productos*, los mismos que son entregados a la ciudadanía con el objetivo de lograr un determinado *resultado* (cambio o efecto positivo), que en el largo plazo permitirá alcanzar un *impacto* en la sociedad. De esta manera, se ordenan de forma coherente los procesos de una organización pública (cfr. PCM 2013: 485773)<sup>6</sup>.

En la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, se puede encontrar un ejemplo de cómo funciona la cadena de valor público en el marco del proceso de producción de bienes y servicios (véase ilustración 1).

La cadena de valor público solo funciona si existen personas empleadas para realizar las acciones o tareas necesarias (véase fase de “Actividad”), así como para tomar las decisiones técnicas y políticas para que se recorra toda la cadena a favor de la ciudadanía. Esos servidores públicos son los responsables de imprimir calidad, eficiencia, eficacia y economía, a todos los niveles, en los procesos de cada entidad.

Esta realidad hace necesaria la observación cuidadosa de la integridad y la orientación a resultados de los servidores públicos, desde el nivel operativo hasta el político. En ese marco, la literatura coincide en que los cargos de mayor nivel de decisión, funcionarios en particular, son sobre los que recae la mayor responsabilidad de ser íntegros en sus acciones.

Esta observancia, a su vez, nos lleva a preguntarnos con qué instrumentos contamos para reforzar buenas conductas en el desempeño de cada servidor público. Así, en el año 2002, se publicó la “Ley del Código de Ética en la Función Pública”, la cual contiene los principios, deberes y prohibiciones que deben ser considerados para el logro de los objetivos; sin embargo, siendo el Código de Ética un instrumento fundamental como guía del servidor público, la literatura consultada conviene en que es importante considerar la implementación de un instrumento complementario, el cual se denomina *Código de Conducta* (véase Boehm 2015, Lozano 2001, entre otros).

Según el especialista de la OCDE en temas de integridad y elaboración de códigos de conducta, Frédéric Boehm, “[...] un código [de conducta] se puede entender como un conjunto de estándares y principios para guiar, ordenar y así facilitar la convivencia en una colectividad [teniendo a la autorregulación como principio básico de este tipo de documentos]. En este sentido, el propósito de los códigos es incidir en el comportamiento de los individuos para lograr fines colectivos” (2015: 66)<sup>7</sup>.

Asimismo, Boehm (2015) distingue entre un Código de Ética y un Código de Conducta. Esta, sin embargo, no es una diferencia menor, según la experiencia del Programa en la implementación del Código de Conducta en los Gobiernos Subnacionales intervenidos. El Código de Ética establece un grupo de valores y/o principios guía para el comportamiento, sin especificar en temáticas y, aún menos, en conductas en particular; el Código de Conducta se enfoca en los estándares específicos de comportamiento en contextos particulares, con especial énfasis en los problemas y dilemas éticos y zonas grises de decisión, lo cual supone un aterrizaje en conductas tipo que se aprecia en el día a día del servidor público.

Según Frédéric Boehm (2015), existen tipos de Códigos de Conducta, como por ejemplo los códigos que se enfocan

<sup>6</sup> Haciendo una distinción entre aquellos procesos primarios o funcionales, aquellos estratégicos y los que son de apoyo también conocidos como procesos de soporte (presupuesto, planeamiento estratégico, abastecimiento, entre otros).

<sup>7</sup> Los corchetes son un agregado nuestro.

**Ilustración 1**

Ejemplo de cadena de valor público en procesos de producción de bienes y servicios



Fuente: PCM (2013: 485774).

exclusivamente en el comportamiento de los individuos en una organización, o los códigos híbridos que relevan tanto los valores guía como las conductas vinculadas a estos valores. La propuesta metodológica apunta a contar con Códigos de Conducta híbridos, a fin de brindar una guía completa y coherente de actuación para el servidor público; así, el Código de Conducta representa los valores de la entidad y, en ese marco, las conductas inadecuadas e incompatibles con ellos, con el propósito de incidir en el comportamiento de los individuos para alcanzar fines colectivos o resultados institucionales.

Dicho lo anterior, la implementación participativa del Código de Conducta tiene los siguientes objetivos principales:

- Transformar la cultura organizacional de la institución y, como resultado, contar tanto con servidores y funcionarios públicos íntegros y orientados a resultados que desarrollen los procesos con calidad, eficiencia y eficacia, logrando los resultados de política pública y un impacto positivo y significativo en la ciudadanía.
- Restaurar la confianza de la población en el gobierno, puesto que la implementación efectiva del Código va a transformar conductas inadecuadas en los servidores públicos de la entidad; en tal sentido, la difusión del Código hacia la ciudadanía es fundamental para que se pueda entender la razón de los cambios y se pueda reforzar el

poder transformador del Código a través de su asociación directa con las mejoras percibidas.

- c) Renovar el compromiso institucional de los servidores públicos a través de su participación durante la etapa de implementación del Código, posibilitando su apropiación a un nivel más profundo, siempre que este documento sea correctamente difundido.

En dicho sentido, la implementación de códigos de conducta requiere tres elementos clave:

- 1) **Compromiso:** es fundamental el adecuado compromiso de las autoridades institucionales en documentos de esta naturaleza; ello para el desarrollo pleno de las actividades de elaboración del Código de Conducta y asegurar sostenibilidad al documento aprobado.
- 2) **Elaboración participativa:** esta permite vincular a los servidores con el contenido del documento e incrementa la posibilidad de que se identifiquen con el código y los valores y pautas que contiene (cfr. Boehm 2015, Lozano 2001).
- 3) **Estrategia de difusión efectiva:** la cual garantiza que todos los miembros de la institución conozcan e

internalicen los principios y reglas establecidas en el mismo, a través de estrategias dinámicas, mezclando métodos formales e informales para la difusión (véase Adam y Rachman-Moore 2004).

Sin embargo, es necesario decir que un Código de Conducta no transforma en sí mismo toda una cultura organizacional; no obstante, es una herramienta muy útil para difundir guías de comportamiento que puedan echar luz sobre zonas grises, problemas y dilemas éticos que suelen presentarse en el día a día del servicio público y, por otro lado, generar espacios de debate sobre conductas que, hasta la aparición del Código, estaban normalizadas.

Es preciso aclarar, a su vez, que un Código de Conducta no es “[...] libro de cocina o un manual para la resolución de problemas complejos. Un código debería estar diseñado, principalmente, para inspirar, motivar y apoyar profesionales y organizaciones éticas” (Lozano 2001: 158; traducción propia); es decir, no se debe entender el Código como una lista cerrada de conductas no deseadas, sino como un documento que inspire formas de actuar en la institución y brinde herramientas al empleado público al momento de tomar decisiones éticas en contextos dilemáticos.

# Normativa para la implementación participativa de Códigos de Conducta

## A escala internacional

El documento más relevante a mencionar es la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNODC o Convención de Mérida), de la que el Perú es signatario<sup>8</sup>. Esta, en su artículo 8.º establece que cada Estado parte “[...] promoverá, entre otras cosas, la integridad, honestidad y la responsabilidad” entre sus servidores públicos; igualmente, recomienda a cada Estado parte aplicar “[...] en sus propios ordenamientos institucionales y jurídicos, códigos o normas de conducta para el correcto, honorable y debido cumplimiento de las funciones públicas” (UNODC 2004: 19).

Asimismo, la Convención Interamericana contra la Corrupción<sup>9</sup> menciona que los Estados parte deben establecer “[...] normas de conducta para el correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas. Estas normas deberán estar orientadas a prevenir conflictos de intereses y asegurar la preservación y el uso adecuado de los recursos asignados a los funcionarios públicos en el desempeño de sus funciones. Establecerán también las medidas y sistemas que exijan a los funcionarios públicos informar a las autoridades competentes sobre los actos de corrupción en la función pública de los que tengan conocimiento. Tales medidas ayudarán a preservar la confianza en la integridad de los funcionarios públicos y en la gestión pública” (OEA 1996: Art. III, Inc. 1).

## A escala nacional

El Estado peruano creó la Comisión Presidencial de Integridad mediante Resolución Suprema N.º 258-2016-PCM, del 19 de octubre de 2016. Su mandato es “[...] promover la integridad y el respeto a los principios éticos en la función pública, con

la finalidad de fomentar la transparencia, y prevenir y sancionar la corrupción”; asimismo, para fortalecer la integridad pública, propone entre sus recomendaciones que “[...] cada entidad deberá elaborar un Código de Conducta para sus servidores de acuerdo con las funciones que le corresponda, tomando como base el Manual Nacional sobre Principios, Deberes y Prohibiciones Éticas de la Función Pública, desarrollado por la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN)”<sup>10</sup>.

En esa línea, el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 (PNILC) sostiene que una de las causas de la corrupción es la falta de reconocimiento de los valores éticos, así como de las conductas reñidas con la ética; en dicho sentido, el Objetivo Específico 4 menciona que es necesario fomentar una cultura ética a través de diversos mecanismos, como la creación de un Código de Conducta.

Consecuentemente, el Plan —en el subcomponente 3.1 del modelo de integridad propuesto—, menciona que es necesario incorporar en el Código de Ética de la función pública, “ejemplos para su mejor entendimiento y aplicación”, así como integrar otras dimensiones como la política de regalos, conflicto de intereses, entre otros. Los códigos de conducta, en tal sentido, brindan la posibilidad de precisar los comportamientos que los servidores deben evitar en su día a día.

Asimismo, es importante mencionar el Decreto Supremo N.º 042-2018-PCM, publicado el 21 de abril de 2018, que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción. En su artículo 4.º enlista una serie de mecanismos para el fomento de la integridad y lucha contra la corrupción, siendo el Código de Conducta uno de ellos; asimismo, establece que deben crearse mecanismos de difusión de la integridad pública.

8 La Convención entró en vigor el año 2005, siendo el Estado peruano su impulsor al ofrecerse a participar en el Programa Piloto de Evaluación de la implementación de la UNCAC.

9 Aprobada el 29 de marzo de 1996 por la Organización de los Estados Americanos (OEA), entró en vigor el 6 de marzo de 1997.

10 En tal sentido, la CAN, en su manual de “Principios, deberes y prohibiciones éticas en la función pública” (2016), menciona que es altamente recomendable la elaboración de códigos de conducta en las instituciones públicas, inspirados en el Código de Ética, que permitan complementar y precisar sobre conductas no deseadas en cada particularidad institucional; asimismo, la literatura internacional sobre el tema coincide en que la implementación de códigos de conducta supone un complemento importante a los conocidos códigos de ética, los cuales se han desarrollado con mayor amplitud tanto en el sector público como en el privado, tanto a escala internacional como nacional.



# Metodología para la implementación participativa de un Código de Conducta

En esta sección se abordarán los puntos clave a considerar para la elaboración de un Código de Conducta. En dicho sentido, partimos señalando que el Código de Conducta es un documento que expresa los valores y las conductas incompatibles con estos valores. Además, su propósito es incidir en el comportamiento de los individuos para lograr fines colectivos, por lo que debemos tomar en consideración que este instrumento no debe elaborarse o percibirse como un documento legalista o sancionador, sino como una herramienta flexible, preventiva y con vocación de inspirar la voluntad de cambio de los servidores públicos.

Como se menciona líneas arriba, la propuesta de la presente guía se enmarca en lo que Boehm (2015) denomina “Códigos de Conducta Híbridos”, los cuales incluyen tanto los valores y principios éticos como reglas de conducta específica vinculados de forma clara a estos valores. Estos valores y conductas serán priorizados de forma participativa teniendo como documentos marco la Ley del Código de Ética en la Función Pública y el manual de “Principios, deberes y prohibiciones éticas en la función pública” elaborado por la CAN.

Por otro lado, es de considerar que los dispositivos legales y de gestión expedidos (mencionados en el apartado anterior) han visibilizado la necesidad de construir documentos de este tipo en las entidades públicas, como un mecanismo para la promoción de la integridad y la ética en la función pública.

En tal sentido, la implementación participativa de Códigos de Conducta resulta útil para detectar situaciones, riesgos y conductas típicas particulares de cada institución, así como para orientar a los servidores públicos con el fin de evitar acciones irregulares y conflictos de interés a través de la creación, promoción y fortalecimiento de una cultura ética organizacional.

De esta manera, es necesario mencionar que el componente de participación, unido a la idea de representación, es *fundamental* para la internalización efectiva del Código de Conducta. Como Lozano resume de forma clara, “[...] un código es nada, la codificación es todo” (2001: 157; traducción propia). Así, sobre la base de la experiencia del Programa para el Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas en la fase de

participación de la elaboración de los códigos, las consecuencias de esta codificación deben sostenerse en las estrategias de internalización y su incorporación en la dinámica laboral de la institución.

Finalmente, es necesario mencionar que la metodología aquí propuesta tiene por objetivo principal generar un documento que represente a todos los servidores de la entidad y que sea, a su vez, una plataforma para el desarrollo de diversas actividades que promuevan la internalización del Código de Conducta.

A continuación, se presenta la guía pormenorizada para la implementación participativa de un Código de Conducta. La estrategia de intervención consta de tres fases, las cuales pueden verse reflejadas en la ilustración 2.

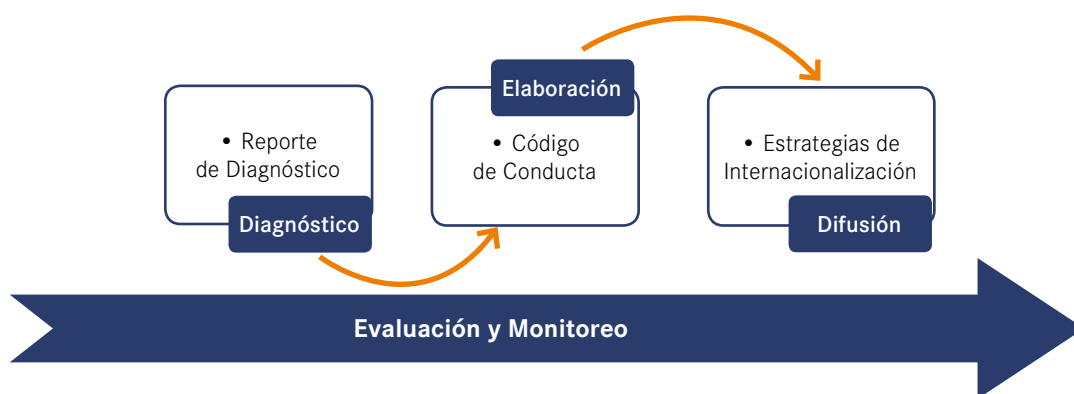
## Fase 0. Acciones preparatorias:

### COMPROMISO DE LAS AUTORIDADES

Esta acción consiste en el desarrollo de una reunión, en la cual el encargado del Área de Recursos Humanos y/o la Oficina de Integridad (o el que haga sus veces) presenta la metodología para la implementación del Código de Conducta a la Alta Dirección/Gerencia y demás funcionarios clave (Gerente, Jefe de Planeamiento, entre otros) de la entidad. Allí se darán a conocer las acciones a desarrollar, el objetivo en cada una de ellas y, en tal sentido, se definirán cuáles son las actividades que la entidad deberá realizar para la obtención de su Código de Conducta, a fin de que sus miembros tomen conocimiento también del impacto que podría tener en la cultura organizacional de la entidad.

Luego de esta presentación, se firmará un “Acta de Reunión” (Anexo N.º 1) que funcionará a modo de compromiso de la Alta Dirección/Gerencia para la implementación participativa del Código de Conducta. Este compromiso incluye la designación del equipo de trabajo y del equipo técnico (punto sobre el cual ahondaremos en el siguiente apartado) y expresa la voluntad de la Alta Dirección/Gerencia de la entidad de implementar el Código de Conducta. Si las autoridades firmantes

**Ilustración 2**  
Estrategia de la intervención



Fuente: Adaptado de OCDE (2009). Elaboración Propia.

dejan el cargo, el Área de Recursos Humanos realizará las gestiones correspondientes para que el compromiso sea renovado por las nuevas autoridades a través de la firma de una nueva acta.

### DEFINICIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO Y DEL EQUIPO TÉCNICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA EN LA ENTIDAD

La realización de las diversas actividades en la fase de diagnóstico, elaboración y difusión, así como de monitoreo y evaluación requiere de la participación proactiva de un grupo de directivos, así como servidores que realicen tanto actividades operativas (en el caso de los servidores) como de supervisión y validación final del Código de Conducta (en el caso de los directivos).

#### a) Equipo técnico:

El equipo técnico está conformado por los principales directivos de la entidad, teniendo como sugerencia que, al menos, sea integrado por: el secretario general, el gerente general/municipal, el encargado de recursos humanos, el encargado de administración, el encargado de la oficina de integridad (en caso existiera) y el encargado de planeamiento y presupuesto; sin embargo, cada entidad debe determinar si en su caso en

particular deben ser considerados otros directivos clave para la implementación del Código.

Las funciones básicas del equipo técnico son las siguientes:

- Supervisar el desarrollo de actividades de implementación del Código de Conducta en la entidad o institución.
- Garantizar la adecuada implementación del Código de Conducta en la institución conforme a los plazos y funciones establecidas.
- Definir la estrategia de implementación del Código de Conducta en la institución, constituida por acciones de diagnóstico en temas de ética y conducta en la entidad, elaboración del Código de Conducta y su difusión interna y externa en la institución.
- Aprobar la versión final del Código de Conducta para ser presentado a la Alta Dirección/Gerencia.

Cabe mencionar que es importante que los responsables de la Gerencia General/Municipal o de la Secretaría General integren el equipo técnico por tres razones: a) brinda a la implementación del Código de Conducta un peso mayor

dentro de las prioridades de la entidad, b) posibilita la validación del Código de Conducta a nivel de la Alta Dirección/ Gerencia, facilitando la presentación del documento a la autoridad política y su aprobación a ese nivel y c) facilita la internalización por parte de las autoridades de los principios que guían la implementación del Código de Conducta.

#### **b) Equipo de trabajo:**

El equipo de trabajo está conformado por un grupo de servidores que, a diferencia del equipo técnico, se encargan del desarrollo de las actividades de corte logístico y operativo. Así, el equipo de trabajo deberá realizar las acciones específicas contenidas en la metodología y, adicionalmente, colaborar en la difusión del Código de Conducta en el marco de su proceso de internalización por parte del personal de la entidad. En dicho sentido, se recomienda que el área de recursos humanos participe en el equipo, a fin de asegurar su liderazgo en el proceso en todo nivel.

Asimismo, se sugiere que los miembros que integren el equipo de trabajo laboren en las áreas que son dirigidas por los miembros del equipo técnico, de tal manera que la coordinación entre ambos equipos sea más fluida para la realización de las actividades de implementación del Código.

De esta manera, el equipo de trabajo cumple las siguientes funciones:

- Brindar soporte técnico para la implementación del Código de Conducta.
- Dirigir y participar en las actividades de implementación, en especial en la realización de la charla de sensibilización y el desarrollo de las sesiones participativas para la

elaboración del Código de Conducta, así como en las actividades para su difusión interna y externa.

- Difundir la importancia de la implementación del Código de Conducta.

#### **Oficialización**

Se recomienda que la designación de ambos equipos sea oficializada vía norma de la entidad, emitida por la máxima autoridad. En el caso de los Gobiernos Regionales, se recomienda la expedición de una Resolución Ejecutiva Regional y en el caso de las Municipalidades Provinciales, se sugiere una Resolución de Alcaldía, de igual forma en los demás niveles de gobierno (Anexo N.º 2). La razón principal para oficializar esta designación es: i) evidenciar el compromiso de la máxima autoridad en el tema; ii) brindar legitimidad a las acciones que realicen los equipos en su trabajo para la implementación del Código de Conducta, y iii) brindar reconocimiento al trabajo realizado por los servidores, a fin de que haya mayores incentivos para el desarrollo de las actividades.

#### **REALIZACIÓN DEL MUESTREO DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD**

La tercera acción es la realización de un muestreo estratificado proporcional<sup>11</sup> (Anexo N.º 3). Mediante esta técnica se establecerá el número de servidores que deben ser considerados por cada área de la entidad para la aplicación de la encuesta (la cual se explica en la Acción 1.3 de la fase de diagnóstico), así como la realización de las sesiones

<sup>11</sup> Un muestreo estratificado proporcional es una técnica mediante la cual se escogen algunos estratos o variables de la población que será muestreada, de tal forma que se pueda representar de mejor manera las proporciones de esta. Por ejemplo, se suele considerar el sexo para representar la proporción entre hombres y mujeres, así como los grupos etarios (los grupos de edades). Es importante reconocer que para realizar este muestreo se debe contar con la información completa del universo que se va a muestrear. Por ejemplo, se quiere llevar a cabo un estudio de los estudiantes de cinco carreras profesionales de una universidad para lo cual se cuenta con la lista de alumnos con la siguiente información: sexo, edad, carrera que está estudiando, calificaciones, entre otros. Si se quiere hacer un muestreo estratificado proporcional, se debería hacer el conteo del número de estudiantes por carrera, por grupos de edad (previamente clasificados) y sexo, de tal manera que el muestreo revele estas proporciones en sus resultados, con el objetivo de representar los diferentes grupos que existen en la muestra.

participativas. Dicha acción debe ser realizada por el área de recursos humanos de la entidad.

Como se detalla en el Anexo N.º 3, para la medición del tamaño de la muestra, se utiliza un margen de error (e) del 5%, un nivel de confianza de 95% (z = 1,96) y la desviación estándar de la población (σ) en un 0,5<sup>12</sup>. La fórmula empleada es la siguiente:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N - 1)}{z^2\sigma^2}}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N= Tamaño conocido de la población

e = margen de error

z = nivel de confianza

σ= desviación estándar de la población

La base de datos desde la cual se va a realizar el muestreo debe contener, al menos, la siguiente información:

- i) Sexo,
- ii) Área donde el servidor desempeña sus labores,
- iii) Régimen de contratación.

Y, si es posible, incluir la edad y el tipo de labor (administrativa, de planta u obrera, de campo).

Por otro lado, como se ha precisado en la sección de conceptos básicos, en esta lista deben estar consideradas las

personas que tengan relación con la entidad en cualquier modalidad laboral o contractual. Así, se deben incluir a los locadores de servicios que cuenten con, al menos, seis meses consecutivos en la entidad y con relación contractual efectiva (contrato u orden de servicio vigente), a fin de recoger la valoración más representativa de todo el personal que trabaja en la entidad, más allá de las diferencias en la relación laboral o de contratación.

En la experiencia de implementación se ha notado que la información respecto de la edad del personal no existe de forma sistematizada; por tanto, en general, no se ha trabajado este factor para la estratificación. Sin embargo, en caso la entidad tuviese esos datos, deberían considerarse para hacer un muestreo a fin de fortalecer la representatividad. Regularmente, se emplea el sexo y el área en que labora el personal para poder estratificar.

Se recomienda, a su vez, que la estratificación se trabaje a nivel de subgerencias o niveles homólogos, a fin de tener la muestra más representativa posible. El muestreo debe incluir a todas las áreas, unidades ejecutoras, direcciones regionales (en el caso de Gobiernos Regionales) posibles. En resumen, debe tratar de ser lo más inclusivo posible, de tal forma que el documento resultante sea representativo y legitimado con mayor facilidad<sup>13</sup>.

## Fase I. Diagnóstico

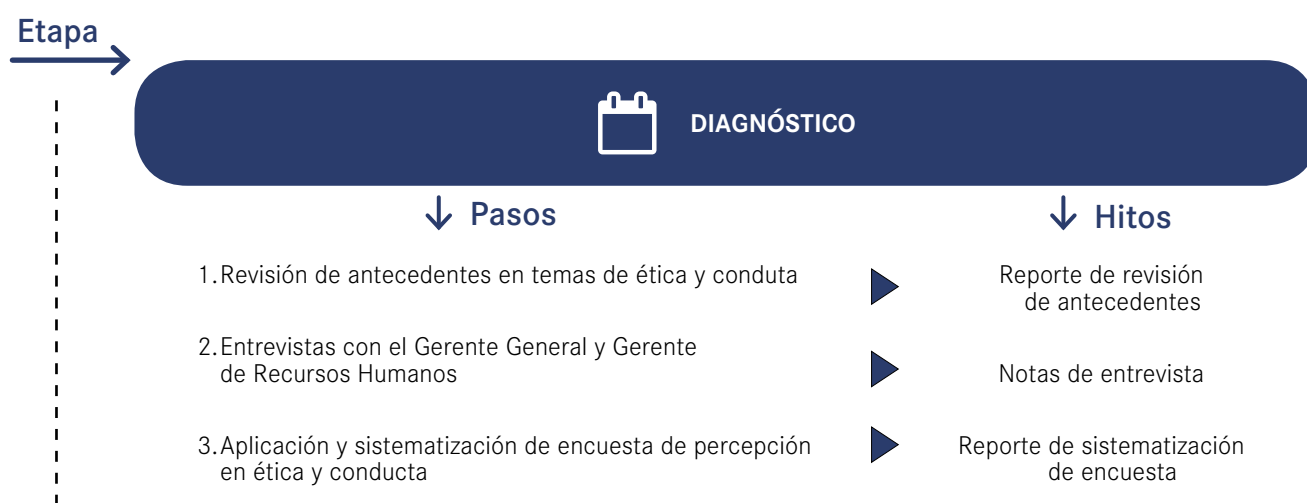
En esta primera etapa se realizan las acciones necesarias para obtener un diagnóstico de la entidad en temas de ética y conducta. Este análisis emplea tres tipos de herramientas que, unidas, permiten tener al respecto una visión general de la entidad.

Primero, se usará el método de revisión bibliográfica para conocer los documentos normativos y las medidas tomadas

12 Aplicada la fórmula, la muestra se distribuirá por área, sexo y, en caso fuera posible, por rangos de edad, como se puede observar en el Anexo N.º 3.

13 En caso de que la entidad tenga sedes en regiones del país, a fin de asegurar la representatividad de estas, se recomienda una base de datos exclusiva que incluya a dichas sedes para el muestreo correspondiente.

**Ilustración 3**  
Fase de diagnóstico



en la entidad respecto del tema de ética y conducta; segundo, se realizarán entrevistas a fin de conocer la visión de los actores clave en la implementación del Código de Conducta respecto de la temática y, finalmente, se implementará una encuesta al personal de la entidad, a fin de conocer su percepción acerca de la ética y conducta en su institución, así como su conocimiento de los instrumentos de fomento de estas, si existieran.

El diagnóstico debe estar orientado por una propuesta metodológica (Anexo N.º 4) que permita conocer claramente el tema de la investigación (el diagnóstico), el objetivo general del mismo, así como los objetivos específicos, de manera que exista claridad respecto de la información necesaria para realizar este diagnóstico. El tema debería mencionar de qué se trata la investigación, asimismo, la redacción de los objetivos general y específicos debe permitir alinear estos a las actividades que se realizarán (mencionadas en el párrafo anterior).

En la ilustración 3 se presenta un diagrama que muestra las acciones a desarrollar durante la fase de diagnóstico.

**ACCIÓN 1.1: RECOPIACIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD EN ÉTICA Y CONDUCTA**

La identificación del contexto institucional en temas de ética y conducta implica conocer toda la normativa y acciones de gestión relevantes para entender la situación en la cual se encuentra la entidad en este aspecto.

Se recomienda poner especial atención en los siguientes documentos:

- Reglamento Interno de Trabajo (RIT) o Reglamento Interno del Servidor Civil (RIS) vigentes: estos documentos, cualquiera que sea el que exista en la entidad, permiten conocer cuáles son las reglas básicas de organización dentro de ella, así como las inconductas y su consecuencia en correctivos o sanciones.
- Plan Estratégico Institucional (PEI) vigente: este documento suele incluir los valores institucionales, los cuales pueden

ser confrontados con los valores revelados en las sesiones participativas.

- Código de Ética y/o Conducta de la entidad o cualquier documento que tenga relación con ello (Norma de Implementación del Código de Ética en la Función Pública, por ejemplo), en caso de que exista.
- Organigrama de la entidad, a fin de conocer la posición jerárquica de las áreas clave para la implementación del Código de Conducta.
- Revisión del Plan de Desarrollo de Personas/de capacitaciones a fin de identificar acciones de capacitación y/o entrenamiento en temas de ética y conducta.
- Cualquier otro documento que se halle relevante sobre el tema de ética y conducta en la entidad.

Esta acción deriva en un reporte de antecedentes normativos y de gestión de la entidad en torno al tema de la ética y conducta. Ello permitirá conocer el desarrollo institucional histórico en el tema y adecuar la metodología, de acuerdo con los documentos existentes.

### **ACCIÓN 1.2: ENTREVISTA A LOS PRINCIPALES ACTORES DE LA IMPLEMENTACIÓN**

La segunda acción es una entrevista que debe ser realizada a los directivos que están directamente vinculados con el Código de Conducta y que, en el nivel decisorio, estarán encargados de su implementación en la entidad. Estas entrevistas permitirán conocer el concepto que manejan sobre ética y conducta los actores clave de la organización, así como su visión en dicha materia para su entidad.

La metodología contempla que un representante designado del equipo de trabajo realice las entrevistas que correspondan.

Se considera que, mínimamente, se entreviste tanto al gerente/jefe de Recursos Humanos como al gerente general/municipal o secretario general (de acuerdo con la organización de la entidad y disponibilidad de los directivos). Cabe mencionar que para la realización de esta entrevista se debe elaborar, previamente, una guía de entrevista semiestructurada (Anexo N.º 5).

Esta guía debe estar alineada con la propuesta metodológica para el diagnóstico de la entidad en temas de ética y conducta y, concretamente, debe responder a los objetivos específicos de la misma, a fin de obtener información que aporte directamente en la investigación.

Algunas consideraciones para las entrevistas:

- Deben estar diseñadas para durar entre 15 y 20 minutos, puesto que los entrevistados no cuentan con tiempo prolongado por la naturaleza de sus funciones.
- Deben realizarse en un espacio que resulte cómodo para el entrevistado, teniendo consideración especial en este punto debido a que las preguntas evaluativas respecto de la ética y conducta requerirán lograr un alto nivel de confiabilidad por parte del entrevistador.
- Establecer con claridad que la información obtenida será empleada exclusivamente para el diagnóstico, ya que su naturaleza podría ser sensible.

El producto de la sistematización de estas entrevistas configurará un reporte donde se refleje la posición de los principales actores de la entidad en los temas referidos a ética y conducta, las conductas no deseables más destacadas por estos y los logros más importantes en torno al tema en la entidad, así como información sobre actividades internas de fortalecimiento de la ética y conducta.

### ACCIÓN 1.3: APLICACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE ÉTICA Y CONDUCTA EN LA ENTIDAD

La tercera acción consiste en la realización de una encuesta (Anexo N.º 6) a una muestra representativa de los servidores<sup>14</sup>, a fin de conocer su nivel de conocimiento y su percepción respecto de la ética y conducta en su entidad.

La metodología que se utiliza ha sido adaptada del Termómetro de la Integridad de KPMG (2015) y consta de veinticinco preguntas cerradas que permiten obtener información sobre la percepción del personal de la institución en aspectos tales como: la precisión que existe sobre los estándares y reglas sobre conductas éticas, si es que la entidad las tiene; el grado en que los jefes establecen un buen ejemplo en la institución; grado en el que los objetivos y metas están alineados a los valores de la entidad; grado en el que los servidores avalan o apoyan las conductas éticas; grado en el que las consecuencias por conductas éticas y no éticas son visibles (expectativa de sanción o reconocimiento, entre otros); grado en el cual los servidores tienen libertad y comodidad para discutir dilemas éticos y, en tal sentido, el grado en que los servidores sienten comodidad al reportar una conducta no ética, entre otros temas relacionados con la ética en la entidad.

Cabe mencionar que esta encuesta, luego de tabulada y analizada (Anexo N.º 7), servirá tanto para el diagnóstico como para el monitoreo y evaluación del Código de Conducta debido a que las preguntas miden el nivel de conocimiento de los mecanismos para el fomento de la ética pública en la entidad, así como la percepción del personal sobre este tema en su institución. Esta encuesta permitirá sincerar la situación de la organización antes de la aprobación del Código de Conducta y, en el futuro, ayudará a medir el desarrollo de la entidad en esta temática.

### ACCIÓN 1.4: ELABORACIÓN DEL REPORTE DE DIAGNÓSTICO EN ÉTICA Y CONDUCTA DE LA ENTIDAD

Luego de realizadas las tres primeras acciones de la Fase I, es necesario integrar los productos resultantes en un documento denominado “Reporte de Diagnóstico en Ética y Conducta”. Este documento debe reflejar los resultados de la encuesta de percepción (Acción 1.3), vinculando esta información con la visión que tienen los actores clave de implementación (Acción 1.2) y, asimismo, realizando un análisis de la normativa de la entidad en torno al tema (Acción 1.1).

Este informe tiene por objetivo establecer un punto de partida para medir los cambios en la entidad a partir de la implementación del Código; asimismo, debe brindar insumos para ajustar las estrategias de su difusión interna y externa<sup>15</sup>. La información debe ser presentada de forma simple y las conexiones entre los productos de esta fase deben ser claras y precisas.

## Fase II. Elaboración

La elaboración del Código de Conducta, como se ha mencionado anteriormente, debe ser participativa para que pueda tener mayor posibilidad de ser interiorizado por los servidores de la entidad. En tal sentido, la presente fase cuenta con todas las acciones participativas que deben realizarse para el establecimiento del Código.

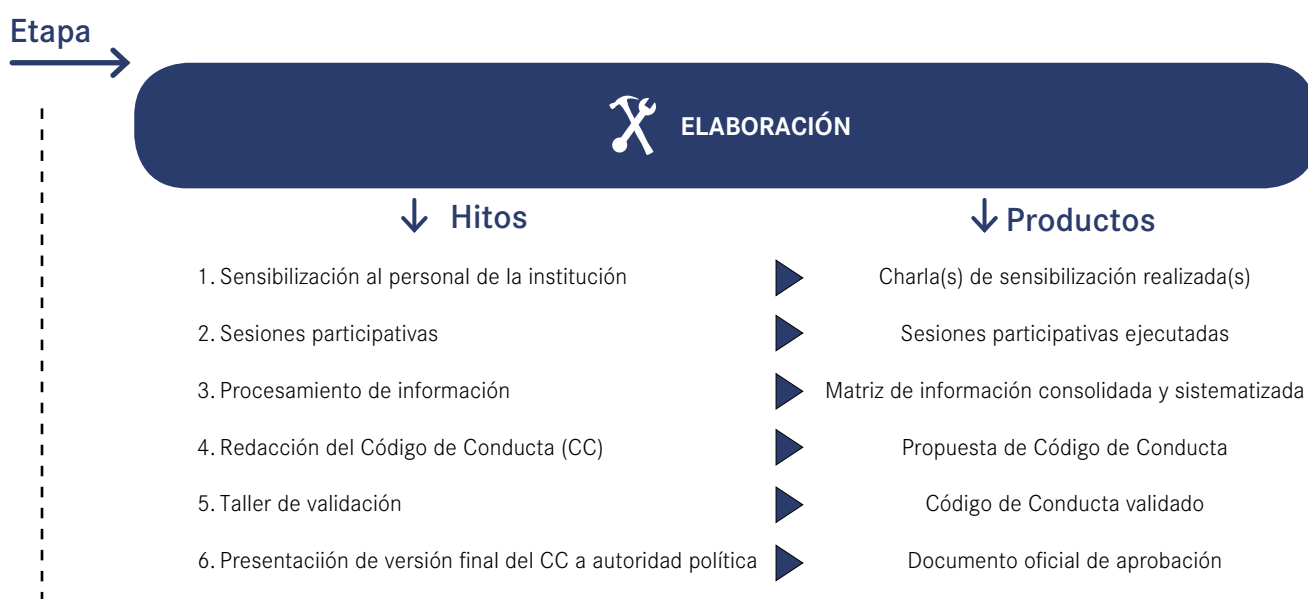
En la ilustración 4 se podrá ver el resumen de los hitos y productos que se espera obtener durante esta fase de la metodología.

14 Para esta acción se debe emplear el muestreo realizado al personal de la entidad, una de las actividades de la fase preparatoria.

15 Por ejemplo, la información respecto de los grupos etarios nos permite proyectar qué tanto impacto pueden tener los medios digitales como Facebook o Twitter para la difusión del Código; igualmente, las encuestas nos permitirán saber qué áreas son las que se perciben como más propensas a actos corruptos, por lo cual se pueden focalizar actividades de difusión del Código en ellas, entre otros ejemplos que permiten hacer notar la utilidad de esta herramienta.

#### Ilustración 4

Hitos y productos de la fase de elaboración



#### ACCIÓN 2.1: REALIZACIÓN DE CHARLA DE SENSIBILIZACIÓN

La primera acción metodológica, en la cual se requiere la participación de todo el personal posible de la entidad, es la charla de sensibilización. Esta no debe durar más de dos horas y tiene los siguientes objetivos:

- i) Brindar los conceptos clave relacionados con el Código de Conducta, tales como ética pública, integridad, valores, conducta moral, entre otros.
- ii) Socializar con los servidores de la entidad que se ha iniciado un proceso de implementación participativa del Código de Conducta, a fin de incentivar su involucramiento en las acciones de elaboración del Código de Conducta y en las actividades de difusión que se realicen.

La charla debe orientarse a generar un espacio de reflexión sobre la relación de la ética con el día a día del servidor público, así como buscar que los servidores se cuestionen en su juicio y conducta moral para, desde ese punto, motivarlos a transformar su propia cultura organizacional, teniendo al Código como una herramienta para ello. Dado que esta charla es de corta duración, se debe procurar utilizar un lenguaje claro y sencillo a fin de no dejar dudas respecto de los temas abordados. Al final de la charla se puede abrir una ronda de comentarios, dudas o reflexiones.

En caso de que el número de trabajadores de una entidad sea muy grande, se recomienda dividir al personal y realizar dos o más charlas a fin de que la mayoría tenga la oportunidad de participar en ellas. Por otro lado, es importante señalar que si la entidad tiene sedes en regiones y cuenta con las posibilidades de conectividad, se recomienda el uso de algún



servicio de *streaming* a fin de reproducir de forma paralela la charla que se realice.

En la experiencia de implementación, es beneficioso realizar esta charla un día antes del inicio de las sesiones participativas, las cuales constituyen el corazón de la fase de elaboración, por dos razones: i) la cercanía de la charla puede hacer que los servidores se encuentren sensibilizados y participen de mejor manera en las sesiones; y, ii) la coordinación podría facilitarse debido a que ambas actividades se realizarían de forma conjunta, representando un solo esfuerzo para el equipo de trabajo. Sin embargo, tampoco habría problema en que esta actividad pueda ser ejecutada en cualquier momento antes del inicio de las sesiones participativas.

## **ACCIÓN 2.2: REALIZACIÓN DE LAS SESIONES PARTICIPATIVAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA**

Esta acción constituye la actividad central para la elaboración del Código de Conducta, pues para su redacción es necesario contar con información sobre los valores priorizados en la entidad y las conductas incompatibles con estos valores, las cuales deben surgir de la experiencia de trabajo diario de los servidores.

Las sesiones participativas son espacios de reflexión sobre la ética en la entidad y, en ese marco, los valores más relevantes

y las conductas inadecuadas que deben ser visibilizadas resultan de la opinión y valoración de los servidores públicos en la entidad donde se realice cada Código de Conducta. Las sesiones participativas se organizan con mesas de trabajo integradas, básicamente, por grupos de 12 a 15 personas. La distribución del personal en las mesas de trabajo se debe realizar sobre la base del muestreo estratificado proporcional (explicado en el apartado “Fase preparatoria”)<sup>16</sup>. Estas mesas pueden estar integradas por servidores de la misma área e incluso (si son más de 15) podría haber más de una mesa de trabajo por cada área; es posible también que se agrupen áreas que tengan, según el muestreo, un número menor a 15 personas, teniendo mesas que incluyan varias áreas.

Asimismo, para la realización de estas sesiones debe desarrollarse una intensa coordinación con el encargado de recursos humanos, de la oficina de personal o el que haga sus veces, a fin de tener la participación esperada y contar con la distribución solicitada por áreas, en los tiempos pactados.

Algunas consideraciones para la realización de estas sesiones son las siguientes:

- Deben realizarse de forma consecutiva, hasta que se complete el número de servidores que el muestreo exige.
- La estructura básica de una sesión es la siguiente:

<sup>16</sup> En la experiencia de implementación se ha podido notar que no siempre se logrará obtener, por diversas razones, la distribución señalada en el muestreo. Es recomendable acercarse en la mayor medida posible a esa distribución.

NOMBRE DE SECCIÓN <sup>a</sup>	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO
Realización de encuesta de percepción en ética y conducta <sup>b</sup>	<p>Antes del inicio de la sesión, los participantes deberán tomar una encuesta de percepción en ética y conducta. Se debe tratar de no superar el tiempo establecido.</p> <p>Se sugiere la existencia de una “caja negra” donde los participantes puedan depositar su encuesta, de tal manera que se asegure su anonimato.</p>	15 minutos
Introducción: conceptos clave	<p>Breve repaso a los conceptos clave para la realización de la sesión, que incluye la revisión de la misión y visión de la entidad, la cadena de valor público y las pautas básicas para el desarrollo de la sesión.</p> <p>Asimismo, es necesario hacer notar a los participantes que este espacio es único para dar sus opiniones respecto de la ética y conducta en su entidad; entonces, su participación debe desarrollarse en la hora y mesa de trabajo programada, pues no habrá reprogramación de ninguna mesa de trabajo que ya haya tenido una sesión.</p> <p>Por otro lado, se debe establecer claramente que el objetivo del taller es recopilar información que será usada para la elaboración del Código, mas no se profundizará en un caso específico ni se asumirán causas particulares. Esta idea debe ser claramente mencionada, a fin de evitar confusiones que dilaten innecesariamente la sesión.</p> <p>Finalmente, el facilitador debería concluir esta etapa realizando una breve diferencia entre aquello que es legal y lo que es ético; en dicho marco debe establecer la diferencia entre una conducta no ética y una conducta ilegal, dejando en claro que lo ético supera lo legal en tanto que se puede hablar de conductas no éticas, aunque no sean un delito o una falta en términos legales. Explicar claramente mediante dos o tres ejemplos.</p>	10 minutos

a Se adjunta un modelo de presentación PowerPoint para la realización de la sesión participativa (Anexo N.º 8).

b Esta sección de la sesión se tomará en cuenta solo si no se ha realizado la encuesta con anterioridad.

NOMBRE DE SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO
<p>Bloque I: identificación de valores institucionales</p>	<p>Este bloque tiene por objetivo relevar los valores que los servidores consideran más importantes en la entidad. Los valores mencionados se registran<sup>c</sup> y luego se someten a votación<sup>d</sup>.</p> <p>En esta etapa es recomendable iniciar con una breve explicación de qué entendemos por valores. Brindar un concepto básico y que sea práctico<sup>e</sup>.</p>	<p>20 minutos</p>
<p>Bloque II: identificación de conductas no éticas o inadecuadas</p>	<p>Se relevan conductas inadecuadas que los servidores puedan identificar en su experiencia o conocimiento.</p> <p>Debido a la temática abordada, es clave que se genere un espacio de confianza para el desarrollo de este bloque.</p> <p>En caso la mesa no sea participativa<sup>f</sup>, se sugiere la entrega de un papel a cada participante, de tal manera que los mismos puedan anotar las conductas que consideran no éticas.</p> <p>En este punto es necesario recalcar que cuando se mencionan conductas no éticas, deben haber sido experimentadas en la entidad o, al menos, haber tomado conocimiento de que la acción se realice dentro de esta.</p> <p>Es posible que en este bloque surjan casos que pueden considerarse injustos o por los que se podría iniciar alguna acción legal. De ser así, conviene recordar al facilitador que no es el objetivo de la sesión asumir ninguna causa en particular. En esos casos se recomienda evadir una particularización excesiva a través del uso de frases que permitan continuar con la sesión tales como “se toma nota de la conducta, muchas gracias” o “registramos la conducta, le recomendamos referir su caso a la instancia correspondiente”, entre otras frases de esa naturaleza.</p>	<p>25 minutos</p>

- c El número de valores que los servidores pueden votar se logra sumando la cantidad de valores registrados y dividiéndolos entre 2, en caso el número sea decimal, se redondea hacia el número mayor. Por ejemplo: si en la sesión (taller) se registraron 10 valores, la cantidad de valores por los cuales cada servidor puede votar es 5 ( $10/2 = 5$  votos); en otro caso, si la cantidad de valores registrados es 9 se dará 5 votos a cada persona ( $9/2 = 4,5$  y se redondea hacia el número mayor, es decir, 5).
- d Se recomienda que la votación se realice consultando a cada participante por los valores que ha priorizado, de acuerdo con la cantidad de valores que tuviera disponible en su mesa. Para que esto se realice, se debe mostrar el total de valores mencionados a los participantes por un plazo razonable de tiempo, a fin de que puedan priorizar. Es recomendable recalcar a los participantes que ningún voto vale más que otro, no es necesario realizar un orden de importancia dentro de los valores escogidos.
- e La definición que se puede manejar es aquella que se encuentra en el presente documento, en el apartado de “Conceptos básicos”.
- f El nivel de participación se puede evaluar luego de 10 minutos de comenzado el bloque.

NOMBRE DE SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO
	<p>En este bloque, es posible que haya casos donde los participantes se quiebren. Entonces, se recomienda sensibilidad para mostrar empatía con la persona, pero a la vez seguir con la sesión. Frases como “entiendo su situación, justamente el Código es para evitar que sucedan más casos similares” o “lo comprendo, gracias por compartir su experiencia, tomamos nota de la conducta”, pueden ser útiles.</p> <p>Por último, se sugiere que, en algún punto del bloque, se expongan algunos conceptos que, por su nivel de importancia y transversalidad, valgan la pena ser mencionados, a fin de motivar la discusión en la mesa; por ejemplo, se recomienda aclarar la diferencia entre el acoso laboral y el acoso sexual, ya que hay mucha confusión al respecto y se normaliza en las relaciones laborales. Se recomienda que, en el caso de acoso sexual, se sigan las definiciones legales sobre el tema y aportar un ejemplo o dos. Ejemplo: “Si un compañero o compañera valora la forma en que te vistes recurrentemente y te hostiga por esa razón, estamos ante acoso sexual” o “si un jefe te ofrece un ascenso a cambio de sexo o, por el contrario, te amenaza con despedirte si no lo aceptas”, entre otros ejemplos.</p>	
<p>Bloque III: identificación de conductas adecuadas</p>	<p>Esta sección tiene por objetivo recoger conductas que consideran deseables, sea que estas ya se realicen en la entidad o no.</p> <p>Es importante solicitar al participante que precise si esa conducta ya se realiza en la entidad. En la matriz, antecediendo al registro de la conducta, se colocará “NS” si no sucede y “S” si es una conducta que ya sucede en la entidad. Ejemplo: “NS: Actividades de integración” o “S: Reconocimiento a la honestidad”.</p>	<p>15 minutos</p>
<p>Cierre de la sesión</p>	<p>Se cierra la sesión agradeciendo la participación y brindando un corto mensaje final sobre la importancia de la ética en la función pública.</p>	<p>5 minutos</p>
	<p style="text-align: right;">Tiempo total</p>	<p>90 minutos</p>

- La información mencionada previamente se debe registrar en una matriz (Anexo N.º 09) que permita ingresar toda la información que los servidores brinden en cada bloque de la sesión, con la finalidad de hacer una revisión posterior para la sistematización<sup>17</sup>.
- Posterior al ingreso de la información en las matrices por sesión, estas se deben consolidar en una sola que concentre toda la información obtenida, a fin de facilitar la sistematización para la redacción del Código de Conducta. Esta consolidación se realiza al copiar cada matriz (archivo) en una de ellas, en el orden en que las sesiones se desarrollaron, de manera que contemos al final con una matriz consolidada.
- Es vital que el facilitador de la sesión genere un ambiente de confianza, confidencialidad y respeto, de tal manera que los servidores brinden la información necesaria; en tal sentido, se debe evitar que el personal directivo de la entidad participe en estas sesiones, así como el personal del área de recursos humanos o cualquier área relacionada con mecanismos de sanción por inconductas<sup>18</sup>.
- Se recomienda realizar una sesión participativa ad hoc para el personal directivo de la entidad.

Finalmente, cabe mencionar que no debe haber evidencia que vincule ninguna información contenida en las sesiones con personas en particular; ello para evitar cualquier señalamiento u otra reacción negativa.

### ACCIÓN 2.3: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LAS SESIONES PARTICIPATIVAS

Esta acción involucra la sistematización de los valores relevantes, su priorización al nivel de toda la entidad a través del conteo de los votos y la categorización de las conductas de acuerdo con los temas a los cuales se vinculan. Esta información sistematizada servirá de insumo para la redacción de un Código de Conducta basado en el trabajo previamente descrito.

Luego de que se realice la consolidación de las matrices (Acción 2.2), se inicia con la limpieza de la matriz consolidada, para lo cual se recomienda atender los siguientes consejos:

- Se debe tomar en consideración que, a fin de poder acumular conductas y temáticas en torno a los valores priorizados, hay valores como, por ejemplo, la “puntualidad”, que se agregan a valores más generales y transversales como “responsabilidad”. Este ejercicio es útil en tanto que permite contar con un grupo de conductas relacionadas entre sí y se puede agregar votos de manera más eficiente y representar mejor los valores en el conteo de votos. Se puede encontrar una lista de valores en la matriz de información para la elaboración del Código de Conducta (Anexo N.º 9), que permitirán realizar esta agregación de valores.
- Existen casos en que en una sola mesa de trabajo se menciona el mismo valor dos veces. Entonces, es preferible optar por la opción que más votos ha obtenido. Lo mismo puede suceder en caso de que se haya consolidado valores generales (como los que se hace referencia en el punto anterior); por tanto, si en una mesa se mencionó el valor de “responsabilidad” y, también, el de “puntualidad”, al final, luego de

17 A fin de conservar el orden durante la realización de las sesiones y proteger la información recabada, se debe emplear un archivo Excel de la matriz distinto para cada sesión (por ejemplo, la pérdida de un archivo Excel no supone la pérdida de todo el trabajo realizado hasta el momento, sino solo de la sesión que se registró en ese archivo).

18 Si bien el área de recursos humanos está llamada a liderar el equipo de trabajo y, en dicho sentido, tiene parte importante en la organización de todas las actividades para la implementación del Código de Conducta, no es recomendable que sus representantes se encuentren físicamente presentes en las sesiones participativas. Ello debido a que el área de recursos humanos suele estar relacionada con las instancias de detección y sanción de faltas administrativas y éticas, lo cual puede generar una sensación de inseguridad en los participantes que les impida dar libremente sus opiniones.

la consolidación de valores, se tendrán dos casilleros con el valor de “responsabilidad”, ante lo cual se optará por la opción que haya obtenido más votos.

- Es necesario considerar la conceptualización que realizan los servidores de cada valor debido a que, a veces, incluyen conductas inadecuadas que pueden ser integradas.

Luego de realizada la limpieza, se debe proceder a la sistematización de la información, para lo cual se sugiere lo siguiente:

- **Se deben priorizar los valores** de acuerdo con el número de votaciones realizadas por los servidores. El conteo debe hacerse en la matriz consolidada de información de las sesiones.
- **Es recomendable considerar los primeros cuatro valores priorizados para el Código de Conducta;** sin embargo, también se sugiere considerar siempre, más allá del conteo de este valor en la matriz, un valor transversal, a saber el de “probidad”<sup>19</sup>, el cual incluye temáticas como conflicto de intereses, aprovechamiento indebido de bienes y servicios públicos y obtención de ventajas indebidas. En tal sentido, si este valor es destacado por la entidad con sus votos, será incluido entre los cuatro valores priorizados; sin embargo, si la entidad, a través de sus votos no prioriza este valor, será agregado como un quinto valor, considerando de igual manera los primeros cuatro priorizados por la entidad.
- Las conductas deben ser agrupadas según los temas que aborden (por ejemplo: discriminación, nepotismo, acoso laboral o sexual) e identificar aquellas conductas que recaen en temáticas que, a su vez, se relacionan con los valores priorizados por la entidad. Es necesario ingresar en la categorización todas las conductas que se hallen en la matriz, a fin de poder notar la repetición de determinadas conductas inadecuadas, respecto de las cuales se establecerán estrategias focalizadas para su transformación en el marco de difusión del Código de Conducta.

Finalmente, la matriz consolidada debe ser revisada en su totalidad para evitar incoherencias o errores en el conteo de los votos o la categorización de conductas, evitando así resultados erróneos que modifiquen la priorización o la aglomeración de estas conductas.

#### ACCIÓN 2.4: ELABORACIÓN DE LA VERSIÓN PRELIMINAR DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

Luego de realizada la sistematización de la información de las sesiones participativas descritas en la Acción 2.3, se puede iniciar la redacción del Código de Conducta de la entidad.

La información que se empleará en el Código de Conducta tendrá como fuente casi exclusiva la matriz consolidada y sistematizada (Acción 2.3).

Los valores que se incluyan en la redacción del Código deberán ser aquellos que fueron priorizados en la matriz, agregando una descripción simple, clara y práctica del valor, procurando que esta descripción inicie con algún verbo y esté escrita de forma positiva.

Asimismo, las conductas se van a integrar en lo que se viene a llamar secciones. Cada sección representa un valor priorizado. Esta sección inicia con el título que anuncia el valor que se va a tratar, un subtítulo por cada tema integrado al valor, tras lo cual se agrega un párrafo donde se expresa el ideal de comportamiento respecto de este tema e, inmediatamente después, las conductas no éticas o inadecuadas que fueron categorizadas en esta temática en la matriz. La misma estructura se debe realizar por cada valor priorizado.

La estructura básica de un Código de Conducta, según la metodología planteada, es la siguiente:

- i) Carátula.
- ii) Presentación: en esta sección la autoridad política firma una presentación del Código donde se plantea el objetivo

<sup>19</sup> Se recomienda el uso del concepto de probidad, ya que es directamente mencionado como uno de los principios de la Ley del Código de Ética de la Función Pública.

que se busca con él y se motiva a los servidores a emplearlo en su trabajo diario.

- iii) Índice.
- iv) Nuestros valores institucionales: esta sección presenta los 4 o 5 valores (de acuerdo con la explicación brindada en la Acción 2.3) que se consideran para el Código. La redacción de la conceptualización debe ser simple, llana y lo más instrumental posible.
- v) Sobre el Código: esta sección debe incluir información respecto de la finalidad del Código de Conducta, su alcance en la entidad, una breve guía de actuación para su empleo en cualquier situación dilemática, consideraciones para identificar un conflicto de intereses y el contacto en la entidad para canalizar cualquier reflexión que pueda surgir de la lectura del documento.
- vi) Secciones: esta parte del Código es la central, debido a que cada sección representa cada valor priorizado. Si es que hay cinco valores, se corresponderán con cinco secciones. Las secciones están compuestas por un número variado de temas; por ejemplo, la sección dedicada al valor de respeto tendrá temáticas como prevención del acoso sexual, erradicación de la discriminación, respeto en el trato entre compañeros de trabajo y jefes de la entidad, entre otros. Cada tema contendrá un número variado de conductas inadecuadas, incompatibles con el ideal de conducta establecido por la entidad y de acuerdo con la información relevada en las sesiones participativas.
- vii) Referencias: esta sección muestra la bibliografía que se ha empleado para concebir la metodología y la normativa que sustenta la creación del Código de Conducta.

Sobre este punto, es necesario tomar en consideración lo siguiente:

- La redacción del Código de Conducta debe ser simple, positiva y debe apelar a transformar la cultura organizacional, proponiendo una forma de actuación a los servidores.
- Se debe evitar el empleo de conceptos rebuscados, así como eludir una estructura normativa en la disposición de la información.
- En la medida que este es un documento con el que se busca fortalecer la prevención de la corrupción y promoción de la integridad, es preferible emplear un lenguaje propositivo y amigable a uno sancionador.
- Se debe establecer con claridad la vinculación entre el valor priorizado, la temática abordada y las conductas inadecuadas, a fin de establecer el enfoque de valores de manera clara en el documento.
- No se deben mencionar sanciones directamente en el Código; sin embargo, se podría vincular el documento y mencionar la normativa existente que sí precise sanciones para algunas conductas inadecuadas e incluirlas en la parte “Referencias”.

### **ACCIÓN 2.5: VALIDACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA**

Luego de haber logrado obtener una versión preliminar del Código de Conducta, es fundamental iniciar un proceso de legitimación del documento resultante con el personal de la entidad<sup>20</sup>. La forma en que se realice esta validación dependerá del nivel de cobertura (la cantidad de áreas que fueron consideradas respecto del total) para el muestreo que se aplicó

<sup>20</sup> Si bien es cierto el proceso de legitimación se inicia con el mismo desarrollo de las sesiones participativas, es necesario individualizar el proceso de legitimación del documento resultante que, ciertamente, es el resultado de la sistematización de la información recogida en dichas sesiones, una adaptación que debe ser legitimada en sí misma.

para la realización de las sesiones participativas y, sobre todo, el nivel de cobertura de personal que hubo durante las sesiones respecto del muestreo realizado. Asumiendo que la cobertura es alta, la validación podría realizarse por parte del equipo técnico en una reunión de validación y una socialización rápida dirigida a las áreas clave relacionadas con la ética y conducta en la entidad, a consideración del equipo técnico.

El proceso de validación es fundamental para lograr que el documento tenga la legitimidad suficiente para poder ser aceptado por los servidores de la entidad y será el primer gran paso hacia su interiorización por el personal y su uso como una herramienta de los servidores de la entidad.

Este proceso debería concluir con la elaboración de un informe por parte del equipo técnico, el cual explique *grosso modo* el proceso que se llevó a cabo para la obtención de un Código de Conducta. Dicho documento debería explicar la versión del Código de Conducta que se adjunta al informe, dando la aprobación del Código por parte del equipo técnico y, asimismo, recomendando la aprobación del mismo por parte de la autoridad política de la entidad, mediante documento normativo (Anexo N.º 10).

### **ACCIÓN 2.6: PRESENTACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA A LA MÁXIMA AUTORIDAD POLÍTICA PARA SU APROBACIÓN**

Esta acción, la última de la fase II, implica que el equipo técnico, con base en su informe resultante de la acción anterior, presente el documento validado a la autoridad política, a fin de que esta pueda evaluar el documento resultante y, en caso lo considere, plantee sus inquietudes para que el equipo técnico pueda resolverlas y lograr la aprobación final del Código, el cual se sugiere se realice mediante resolución normativa emitida por la máxima autoridad de la entidad (Anexo N.º 10).

El tipo de documento normativo que se emplee va a depender de cada entidad; sin embargo, se sugiere que el documento sea una “Resolución de Alcaldía”, en el caso de las Municipalidades; “Resolución Ejecutiva Regional”, en el caso de los Gobiernos Regionales o “Resolución Ministerial” en caso de

Ministerios, y de manera homóloga para cualquier otra entidad pública.

## **Fase III. Difusión**

La tercera fase es fundamental en el proceso de implementación participativa del Código de Conducta (véase Lozano 2001). Un Código de este tipo, aunque esté elaborado de forma participativa, si no es difundido de manera adecuada, se convertirá en un documento inerte, en “papel mojado”. En tal sentido, el objetivo más importante de esta fase es mantener “vivo” el Código de Conducta a través de diversos mecanismos formales e informales de difusión, así como de evaluación. Esto último asegurará que el Código responda al contexto en que está inserto.

Esta fase, a diferencia de las anteriores, es mucho más flexible en su desarrollo. Las actividades que se establezcan para la difusión interna y externa dependerán grandemente de la dinámica que se desarrolle en la entidad, los resultados que brinde la encuesta aplicada en la fase de diagnóstico, entre otras consideraciones particulares.

La difusión será interna porque es necesario que la entidad difunda constantemente a los servidores los valores y conductas que visibiliza el Código. La difusión será externa ya que no resulta suficiente realizar difusión solo al personal de la entidad, sino que se considera potenciador que la ciudadanía conozca el contenido del Código, de tal manera que pueda exigir ciertas conductas a los servidores de la entidad y, a su vez, conozca de las conductas que ningún servidor debe realizar, generando una suerte de control social.

### **ACCIÓN 3.1: ACTO PÚBLICO DE PRESENTACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA**

Luego de aprobado el Código de Conducta se sugiere que el primer evento de su difusión se realice a través de un acto público presidido por la máxima autoridad de la entidad. Entonces se revelará de forma general el contenido del documento, pero sobre todo se visibilizará el compromiso de la gestión a



transformar la cultura organizacional de la entidad hacia la ética y la integridad.

Este acto debe realizarse en coordinación con el área de recursos humanos, oficina de personal o la que haga sus veces, y con el equipo técnico y de trabajo de implementación del Código de Conducta.

Algunos consejos para el desarrollo de esta actividad:

- Se recomienda que se tome el tiempo necesario para su organización a fin de que los servidores de la entidad, medios de comunicación y la ciudadanía sepan del evento y puedan asistir.
- La autoridad política debería dar un discurso de presentación del documento, a fin de mostrar al más alto nivel la voluntad para su implementación.

Finalmente, es necesario mencionar que sería potenciador que un miembro del equipo técnico haga una breve explicación del Código de Conducta, de manera que los asistentes tengan, al menos, una visión general del documento.

### ACCIÓN 3.2: DISEÑO DEL PLAN DE DIFUSIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

Esta acción es fundamental debido a que es en las reuniones de trabajo para el diseño de estrategias de difusión interna y externa en donde se establecerán las actividades con las cuales el Código de Conducta se socializará en la entidad y en la sociedad.

Como mencionan Adam y Rachman-Moore (2004: 227), parafraseando a Murphy (1988), para referirnos a la implementación de la ética en las organizaciones es posible identificar dos dimensiones en toda entidad (sea esta pública o privada): la formal y la informal.

En tal sentido, Murphy (1988: 908-910) precisa que la dimensión formal se refiere a la estructura institucional de la entidad. Así, esta dimensión se interviene a través de actividades

institucionales formalizadas y constantes, instancias formales orientadas a abordar la ética en la entidad, integración de la ética en los procesos de contratación y evaluación de personal, entre otras actividades, como se podrá ver más adelante.

Por otro lado, la dimensión informal de la entidad, relacionada por el autor con la cultura organizacional de la misma, es muy importante en tanto que “la organización informal crea la cultura y las políticas formales son, entonces, un reflejo de esa cultura” (Murphy 1988: 910). De esa forma, para poder impactar realmente en la estructura que sostiene un determinado esquema moral en cualquier organización, es necesario transformar las normas sociales o reglas de juego que rigen el actuar de los servidores.

Tanto Murphy como Adam y Rachman-Moore consideran que, para cambiar la dimensión informal de las organizaciones, es fundamental el ejemplo de sus líderes, al igual que establecer mecanismos de incentivos a acciones éticas en los espacios de trabajo, entre otros. Si bien hay flexibilidad total respecto de las actividades a desarrollar, se sugiere considerar, al menos, este tipo de actividades por cada dimensión de la organización:

#### a) Dimensión formal

- i) Realización de cursos de entrenamiento en ética e integridad pública, los cuales deben, progresivamente, incluir a la mayor cantidad de servidores posible y deben basarse en ejercicios prácticos que contengan dilemas éticos, así como espacios de reflexión que aborden tanto los conceptos como las emociones que puede generar el tema.
- ii) Colocación de material didáctico (*flyers*, trípticos, pósters o carteles, entre otros) sobre el Código de Conducta en la institución con énfasis en las áreas que sean identificadas como más riesgosas, a modo de “recordatorios morales” (véase Boehm 2015).
- iii) Remisión de información a través de la intranet y el correo electrónico sobre el contenido del Código de Conducta, la cual debe ser organizada de forma ligera y didáctica.

- iv) Inclusión de una cláusula en los contratos con proveedores de bienes y servicios en la cual se comprometan a respetar el Código de Conducta de la entidad.
- v) Entrega del Código de Conducta al personal nuevo con el objetivo de que presente un compromiso firmado para respetar el Código de Conducta de la entidad en todos sus extremos.
- vi) Tomar pequeños exámenes obligatorios a los servidores públicos, los cuales permitan a los mismos conocer el contenido del Código de Conducta y algunos aspectos clave del mismo. Estos exámenes pueden ser diseñados a modo de “minijuegos”, de tal manera que sean atractivos para el personal.
- x) Elaboración de material digital de difusión para su empleo en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, entre otras), con el objetivo de que la información se mantenga en movimiento en espacios sociales digitales.
- xi) Realizar campañas lideradas y llevadas a cabo por servidores de la entidad en las mismas instalaciones de la institución, así como en colegios y parques cercanos a la entidad, entre otros ambientes públicos, para así dar a conocer el Código de Conducta y, en ese marco, los valores que conducen a la entidad, entre otras actividades.
- xii) Colocación de “recordatorios morales” (véase Boehm 2015) en las áreas de mayor vulnerabilidad respecto de la ética pública, que ayude a generar reflexión en espacios físicos clave y motivar el control social a los actos de corrupción.

#### **b) Dimensión informal**

- vii) Realización de reuniones de trabajo entre los líderes de la organización para fortalecer la integridad en la institución y proponer mejoras a la implementación del Código de Conducta, las cuales deben ser de una periodicidad trimestral; en su defecto, contar con un espacio durante las reuniones de coordinación entre los líderes (las cuales se realizan de igual manera por las temáticas que se abordan), para que se discutan estos temas.
  - viii) Realización de reuniones de trabajo o, incluso, reuniones informales entre los líderes y sus equipos para abordar de manera abierta los dilemas éticos que se encuentran en el día a día de cada uno, así como incentivar conductas éticas y premiarlas socialmente, de manera que haya un buen flujo de información respecto de estos temas.
  - ix) Realización de actividades lúdicas (concursos, representaciones, trivias, entre otras) en espacios comunes de la entidad (comedor, salón de ingreso, patios interiores) y, además, en espacios de común acceso por parte de la ciudadanía (salón de ingreso, zonas de espera, ventanillas, entre otros), a fin de motivar la participación pública.
- Como se puede notar, existen tanto actividades clásicas de difusión como capacitaciones, charlas y eventos de presentación, al igual que otras que incluyen a los medios digitales de información (Facebook, Twitter, intranet, etc.) y actividades lúdicas como trivias, activaciones, entre otras. La implementación de estas actividades requerirá de la asignación de una cantidad razonable de recursos financieros para la elaboración de material físico y virtual destinado a la promoción del Código.
- Finalmente, es importante señalar que la ejecución del plan de difusión externa y interna requerirá de mecanismos de monitoreo para asegurar su correcta y cabal implementación.

### **Monitoreo y evaluación**

Esta dimensión de la intervención, como la fase de difusión, va a depender fuertemente de la capacidad que tenga la entidad para realizar actividades de monitoreo de implementación del Código de Conducta, así como evaluaciones de resultado e incluso de impacto.

Sin embargo, en este documento mencionaremos la herramienta de evaluación que se ha pensado como mínima para conocer si ha habido cambios en la percepción de los servidores respecto de la ética y conducta en su entidad.

#### **MONITOREO: REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA**

La actividad principal de monitoreo de la implementación del Código de Conducta implica tener un designado para que, de forma mensual, lleve registro del cumplimiento efectivo del plan de difusión interna y externa del Código. De esta manera, se podrá tener un control y, en caso no se estuviera cumpliendo de manera adecuada el plan, tener oportunidad de corregir los errores o superar las dificultades que no permiten que se cumpla con las actividades programadas.

#### **EVALUACIÓN: SEGUNDA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN SOBRE ÉTICA Y CONDUCTA**

Como se recuerda, en la Acción 1.3 se desarrolló la explicación para aplicar una encuesta de percepción sobre ética y conducta. La información así recolectada nos serviría para adecuar la difusión del Código y, adicionalmente, permitiría medir cambios en la percepción de los servidores respecto de los temas abordados.

Luego de seis meses de aprobado el Código en la entidad, y tras la implementación de las primeras estrategias de difusión interna y externa, se debe aplicar la misma encuesta que fue empleada para el diagnóstico de la entidad en temas de ética y conducta, a fin de poder establecer algunas comparaciones en la data recogida.

# Conclusiones

- La situación sociopolítica del país exige el esfuerzo de cada entidad del Estado con el fin de fortalecer los mecanismos de prevención de la corrupción y promover la integridad pública.
- Los diferentes dispositivos legales y documentos de gestión expedidos en los últimos años muestran la necesidad de crear y fortalecer los mecanismos de prevención de la corrupción y promoción de la integridad.
- El Código de Conducta es un documento complementario al Código de Ética de la Función Pública y a las diferentes normas sancionatorias en temas de irregularidades, corrupción y faltas a la ética pública. Así, el Código es un documento que encaja dentro de los mecanismos de prevención de la corrupción y promoción de la probidad e integridad públicas.
- Con base en la experiencia del Programa y de acuerdo con los autores mencionados en el cuerpo del documento, el factor de participación en la elaboración de reportes de esta naturaleza es fundamental en tanto que permite a los servidores apropiarse del documento con mayor facilidad y proyectarlo en sus actividades diarias.
- Es necesario elaborar un diagnóstico en ética y conducta en la entidad, caso contrario sería imposible tener información que permita: i) medir el cambio en la percepción del personal de la organización en esta temática, y ii) tener información necesaria para realizar una implementación ajustada a las necesidades de la institución.
- Asimismo, la fase de difusión interna y externa es fundamental para lograr los objetivos pensados para el Código de Conducta. Estas actividades deben ser sostenidas en el tiempo e incluir tanto actividades tradicionales de transmisión de información, así como charlas, talleres, uso de redes sociales e intervención en zonas comunes en la entidad. Es importante que estas actividades generen reflexión en el personal de la organización y en la ciudadanía, a fin de estimular decisiones éticas en el servicio público.
- Es necesario desarrollar herramientas para el monitoreo y evaluación de los resultados e impacto del Código de Conducta. La aplicación de la encuesta de percepción en ética y conducta es una herramienta útil para evaluar los resultados; sin embargo, recomendamos diseñar algún mecanismo simple, aunque preciso, de monitoreo de las actividades de difusión del Código.

# Bibliografía

## **ADAM, AVSHALOM Y DALIA RACHMAN-MOORE**

2004 “The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes”. *Journal of Business Ethics* 54 (2004): 225-244. Disponible en: <<https://bit.ly/2AgUdhx>>.

## **BOEHM, FRÉDÉRIC**

2015 “Códigos de comportamiento para la administración pública”. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 14 (2015): 65-89. Disponible en: <<https://bit.ly/2Fzwm2E>>.

## **CAN-COMISIÓN DE ALTO NIVEL ANTICORRUPCIÓN**

2016 *Principios, deberes y prohibiciones éticas en la función pública. Guía para funcionarios y servidores del Estado*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros, Comisión de Alto Nivel Anticorrupción. Disponible en: <<https://bit.ly/2r1LLhW>>.

## **CEPLAN-CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

2015 *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N.º 107-2014-CEPLAN/PCD*. Lima: CEPLAN. Disponible en: <<https://bit.ly/2E6q85k>>.

2017 *Guía para el Planeamiento Institucional modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N.º 33-2017-CEPLAN/PCD*. Lima: CEPLAN. Disponible en: <<https://bit.ly/2HcfNqU>>.

## **CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ**

2002 “Ley N.º 27815, Ley del Código de Ética en la Función Pública”. *Diario Oficial El Peruano* (13 de agosto de 2002): 228136-228138. Disponible en: <<https://bit.ly/2zm3jdA>>.

## **DEFENSORÍA DEL PUEBLO**

2017 *Informe N.º 176. Planes Sectoriales Anticorrupción: Recomendaciones para mejorar su formulación. Estudio de casos en dieciséis ministerios del Poder Ejecutivo 2013-2016*. Lima: Defensoría del Pueblo. Disponible en: <https://bit.ly/2FTFxah>.

## **GARCÍA MONTERO, MERCEDES**

2001 “La década de Fujimori: ascenso, mantenimiento y caída de un líder antipolítico”. *América Latina Hoy*, 28 (2001): 49-86. Disponible en: <<https://bit.ly/2QbbrqO>>.

## **KPMG**

2015 “Integrity Thermometer. Advisory”. *Ethics & Compliance Management*, enero. Disponible en: <<https://bit.ly/2BqOdVf>>.

## **LOZANO, J. FÉLIX**

2001 “Proposal for a model for the elaboration of ethical codes based on discourse ethics”. *Business Ethics: A European Review*, X, N.º 2, abril: 157-162. Disponible en: <<https://bit.ly/2R4gCWD>>.

## **MEDINA, DILENIA**

2007 “Estudio de la conceptualización de valor y las estrategias de transmisión y/o construcción de valores utilizadas por los maestros en centros públicos y privados del primer ciclo del nivel Básico”. *Ciencia y Sociedad*, XXXII, N.º 3, julio-septiembre: 364-420. Disponible en: <<https://bit.ly/2JptHcE>>.

## **MURPHY, P. E.**

1988 “Implementing Business Ethics”. *Journal of Business Ethics*, 7 (12): 907-915.

## **OCDE-ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS**

2009 *Towards a sound integrity framework: Instruments, processes, structures and conditions for implementation*. París: OCDE. Disponible en: <<https://bit.ly/214PZB8>>.

2017 *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú: resultados y recomendaciones. Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente*. París: Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Disponible en: <<https://bit.ly/2RC9alz>>.

#### **OEA-ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS**

1996 *Convención interamericana contra la corrupción (B-58)*. Disponible en: <<https://bit.ly/2hsDrq0>>.

#### **PCM-PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS**

2013 “Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. *Diario Oficial El Peruano* (9 de enero de 2013): 485765-485785. Disponible en: <<https://bit.ly/1VBW4ka>>.

#### **PROÉTICA-CAPÍTULO PERUANO DE TRANSPARENCY INTERNATIONAL**

2017 *Décima Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción*. Lima: Proética. Disponible en: <<https://bit.ly/2Ks-pBOO>> (consulta: 11 de abril).

#### **QUIROZ, ALFONSO W.**

2013 *Historia de la corrupción en el Perú*, 2.ª ed. Lima: Instituto de Estudios Peruanos, Instituto de Defensa Legal.

#### **SALA PENAL DE APELACIONES DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE LIMA**

2013 Resolución N.º 03 del 28 de octubre. Expediente 0148-2012-16-1826-JR-PE-02. Disponible en: <<https://bit.ly/2S9yxLY>>.

#### **TANAKA, MARTÍN**

2001 “¿Crónica de una muerte anunciada? Determinismo, voluntarismo, actores y poderes estructurales en el Perú, 1980-2000”. En Jane Marcus y Martín Tanaka, *Lecciones del final del fujimorismo. La legitimidad presidencial y la acción política* (pp. 57-112). Lima: Instituto de Estudios Peruanos. Disponible en: <<https://bit.ly/2x2SZFm>>.

#### **TRANSPARENCIA INTERNACIONAL**

2017 *Índice de Percepción de la Corrupción 2017*. Disponible en: <<https://bit.ly/2BJaDBF>>.

#### **UNODC-OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO**

2010 *Guía Técnica de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. Viena: UNODC. Disponible en: <<https://bit.ly/2TBRTdT>>.

# Anexos

## Anexo 1 Modelo de acta de reunión

*Lugar, fecha*

### **PRESENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN PARTICIPATIVA DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DEL/DE LA (NOMBRE DE LA ENTIDAD PÚBLICA)**

- El objetivo de la reunión fue socializar con la Alta Dirección/Gerencia la propuesta de implementación participativa del Código de Conducta con la finalidad de obtener el compromiso de la Alta Dirección/Gerencia y la designación del equipo técnico y equipo de trabajo de la institución para lograr su ejecución.
- El Código de Conducta elaborado de forma participativa resume los principios, valores y conductas esperadas de los servidores públicos y su propósito es incidir en el comportamiento de los individuos para lograr fines colectivos o resultados. El Código de Conducta es participativo debido a que tiene como objetivo que los servidores públicos se apropien de los lineamientos y los pongan en práctica. En tal sentido, el objetivo de implementar un Código de Conducta en la institución es obtener servidores públicos íntegros y orientados a resultados que realicen su función con calidad, eficiencia y eficacia, logrando los resultados en beneficio de la ciudadanía y alcanzando los objetivos de política pública.
- Durante la reunión se manifestó la relevancia y beneficios de la implementación de dicho documento para la institución y se resaltó el rol fundamental que cumplen la Alta Dirección/Gerencia, Directores/Gerentes y Jefes de área para garantizar dichos objetivos.

Acuerdos:

- Dar inicio a la implementación participativa del Código de Conducta de (nombre de la entidad pública) en presencia de (cargo de los representantes de la Alta Dirección/Gerencia en la reunión).
- La Alta Dirección/Gerencia manifestó el compromiso de participar y garantizar la implementación participativa del Código de Conducta de la institución.

(Firma de los asistentes alrededor del documento)

## Anexo 2

### Modelo de resolución n.º xxxx-xxxx-xxxx

*Ciudad, fecha*

#### **VISTOS:**

El Informe N.º..., con fecha...; del (nombre del área de Recursos Humanos o afin) solicita la conformación del equipo técnico y equipo de trabajo para el desarrollo de las actividades para la consecución del Código de Conducta del/de la (nombre de la entidad).

#### **CONSIDERANDO:**

Que, según se establece en el “Informe de la Comisión Presidencial de Integridad” creada por Resolución Suprema del Ejecutivo N.º 258-2016-PCM, del día diecinueve de octubre del año dos mil dieciséis cuyo mandato es “promover la integridad y el respeto a los principios éticos en la función pública, con la finalidad de fomentar la transparencia, y prevenir y sancionar la corrupción”, propone entre sus recomendaciones para fortalecer la integridad pública que “cada entidad deberá elaborar un Código de Conducta para sus servidores de acuerdo con las funciones que le corresponda, tomando como base el Manual Nacional sobre Principios, Deberes y Prohibiciones Éticas de la Función Pública, desarrollado por la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN)”;

Que, según la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, aprobada por Decreto Supremo N.º 092-2017-PCM, la cual es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades de los diferentes poderes del Estado, organismos constitucionales autónomos y de los diferentes niveles de gobierno, una de las causas de la corrupción en el Perú es la falta de reconocimiento de los principios éticos y valores morales, precisando que en el caso de los servidores civiles existe un alto nivel de “desconocimiento acerca de las normas de conductas que deben aplicarse en el trabajo diario, así como los principios rectores de la función pública”;

Que, el art. 4.º del Decreto Supremo N.º 042-2018-PCM, que establece medidas para fortalecer la integridad pública y la lucha contra la corrupción, indica que uno de los principales mecanismos para promover la integridad pública son los códigos y cartas de buena conducta administrativa, que “son los instrumentos mediante los cuales se establecen los lineamientos para la correcta, transparente y eficiente actuación de los servidores civiles con el fin de promover una cultura de integridad y servicio a la ciudadanía al interior de cada entidad”;

Que, el Decreto Supremo N.º 044-2018-PCM, que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021, establece en su Objetivo Específico 1.4 que se debe “promover e instalar una cultura de integridad y de ética pública en los/las servidores/as civiles y en la ciudadanía”; asimismo, en el Componente N.º 3 del Modelo de Integridad, se establece “incorporar en el Código de Ética ejemplos para su mejor entendimiento y aplicación”, esfuerzo similar al que se realiza en la elaboración de un Código de Conducta en la entidad;



Que, conforme al Informe N.º ..., con fecha...; del (nombre del área de Recursos Humanos) sobre el desarrollo de actividades de implementación participativa del Código de Conducta del/de la (nombre de la entidad);

Estando a lo expuesto, y con el visto bueno de la (Gerencia Municipal/Gerencia General Regional/Secretaría General)

#### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO: CONFORMAR**, el equipo de trabajo y el equipo técnico para la implementación participativa del Código de Conducta, responsables de la implementación del Código de Conducta del/de la (nombre de la entidad), de acuerdo con el anexo N.º 01, la misma que forma parte integrante de la presente Resolución.

**ARTÍCULO SEGUNDO: ENCARGAR**, la coordinación técnica de la implementación participativa del Código de Conducta del/de la (nombre de la entidad) al/a la (nombre del área de Recursos Humanos o afín).

**ARTÍCULO TERCERO: DISPONER**, que todas las áreas del/de la (nombre de la entidad) brinden las facilidades del caso al equipo técnico y equipo de trabajo, con la finalidad de garantizar el desarrollo de los objetivos propuestos.

**ARTÍCULO CUARTO: SE DISPONE**, la publicación de la presente resolución en la página web del/de la (nombre de la entidad) [www.xxxxxxxxxxx.gob.pe](http://www.xxxxxxxxxxx.gob.pe) de conformidad y en cumplimiento a lo prescrito por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

**ARTÍCULO QUINTO: NOTIFICAR**, la presente resolución a cada uno de los integrantes del equipo técnico y equipo de trabajo.

### **Regístrese, Comuníquese y Cúmplase.**

#### **ANEXO N.º 01**

#### **Conformación de equipos para la implementación participativa del código de conducta del/de la (nombre de la entidad)**

##### **I. ORGANIZACIÓN**

El objetivo es impulsar el desarrollo del Código de Conducta Participativo del/de la (nombre de la entidad).

##### **II. EQUIPO TÉCNICO**

a) Funciones:

- Supervisar el desarrollo de actividades de implementación Código de Conducta en la entidad.
- Garantizar la adecuada implementación del Código de Conducta en la entidad, conforme a los plazos y funciones establecidas.
- Definir la estrategia de implementación del Código de Conducta en la entidad, lo cual incluye la estrategia de implementación de acciones de difusión interna y externa.
- Aprobar la versión final del Código de Conducta para ser presentado a la Alta Gerencia/Dirección.

b) Integrantes:

CARGO
Gerencia General Regional/Gerencia Municipal/Secretaría General
Gerencia/Dirección/Oficina de Administración
Gerencia/Dirección/Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
Gerencia/Dirección/Oficina de Recursos Humanos
Xxxxxxx
Xxxxxxx
Se debe anotar a funcionarios y directivos que considere la entidad que deban ser involucrados (sería recomendable incluir a un miembro del sindicato, a fin de lograr un documento con mayor legitimidad; sin embargo, depende del contexto de cada entidad).

### III. EQUIPO DE TRABAJO

a) Funciones:

- Brindar soporte técnico para la implementación del Código.
- Dirigir y participar de las actividades de implementación, en especial en la realización de las sesiones participativas para la elaboración del Código.
- Difundir la importancia de la implementación del Código, a través de su participación en la ejecución del plan de difusión interna y externa del mismo.

b) Integrantes:

CARGO	NOMBRE
Se recomienda que se incluyan a 10-12 servidores que laboren en las áreas que fueron consideradas en el equipo técnico, para que tengan facilidades de realizar las actividades necesarias.	

# Anexo 3

## Modelo de base de datos y muestreo de personal

### MODELO DE BASE DE DATOS DE PERSONAL

N.º: en esta columna se agrega el número de casos que sean necesarios.

Edad: esta columna solo existirá en caso se cuente con la información de edad de TODO el personal incluido en la base de datos.

Sexo: se entiende M para "masculino" y F para "femenino".

SUBGERENCIA/DIRECCIÓN/...: aquí se agrega la denominación exacta del área donde labora el personal. Si es la misma que la columna anterior, se agrega de igual manera. Por ejemplo: un especialista trabaja directamente para la Secretaría General; entonces, se agrega Secretaría General en la columna anterior, al igual que en esta.  
OJO: Cada área que se mencione en esta columna debe poderse identificar en el organigrama vigente de la entidad.

Rango de edad: en esta columna se agrega el rango. Normalmente son: 18 a 31; 32 a 45 y 46 a más.

Columna donde se agrega bajo qué régimen está contratado el personal. Como se ve en el ejemplo, hay varias modalidades.

N.º	EDAD	RANGO DE EDAD	SEXO	GERENCIA/DIRECCIÓN GENERAL/DIRECCIÓN REGIONAL/ OFICINA GENERAL/OTROS	SUBGERENCIA/DIRECCIÓN/ SUBDIRECCIÓN/OFICINA/ OTROS	TIPO DE LABOR	CONDICIÓN CONTRACTUAL
1	56	46 a más	M	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	SUBGERENCIA DE TESORERÍA	Administrativo	D.L. 276
2	42	32-45 años	M	DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN	SUBDIRECCIÓN DE POLÍTICAS EDUCATIVAS	Obrero	D.L. 728
3	44	32-45 años	F	DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO	DIRECCIÓN DE CERTIFICACIÓN	Serenazgo	SERVIR
4	25	18 a 31 años	M	OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS	OFICINA DE CONTRATACIONES	Administrativo	CAS
5	47	46 a más	F	GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	SUBGERENCIA DE PLANEAMIENTO	Especialista	LOCADOR DE SERVICIOS
6	30	18 a 31 años	F	SECRETARÍA GENERAL	GABINETE DE ASESORES	Otros	OTROS

GERENCIA/DIRECCIÓN GENERAL/...: aquí se agrega la información sobre el órgano o despacho que jefatura el área donde labora.  
OJO: Cada área que se mencione en esta columna debe poderse identificar en el organigrama vigente de la entidad.

Tipo de labor: esta columna nos permite diferenciar trabajadores de planta y trabajadores de campo. Esta diferenciación es importante cuando la entidad contrata personal de campo directamente (por ejemplo: municipalidades, gobiernos regionales, entre otros).

Áreas: en esta columna, cuando se cree la tabla dinámica, es necesario que se encuentren las áreas que serán incluidas en el muestreo.

Sexo: estas columnas deberían agregarse automáticamente al crear la tabla dinámica. Evidentemente estas columnas se extraen de la columna "Sexo" de la base de datos.

**MODELO DE DISTRIBUCIÓN POR ÁREA, RANGO DE EDAD Y SEXO**

ÁREAS	F	M	TOTAL GENERAL
SUBGERENCIA DE TESORERÍA		4	4
32-45 años		2	2
46 a más		2	2
DESPACHO DE CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	1	2	3
46 a más	1	2	3
SUBDIRECCIÓN DE POLÍTICAS EDUCATIVAS	2	2	4
21-31 años	1		1
32-45 años	1	1	2
46 a más		1	1
DIRECCIÓN DE CERTIFICACIÓN	5	6	11
21-31 años		1	1
32-45 años	2	2	4
46 a más	3	3	6
Total general	16	28	42

Rango de edad: esta información se agrega automáticamente cuando se elabora la tabla dinámica. Solo aparecen los rangos que cuentan con personal por cada área.

(1) Área: aquí serán consideradas las mismas áreas incluidas en la tabla de distribución de la hoja anterior.

(2) #: aquí se agrega el número de casos por cada fila. Como se puede ver en el ejemplo, si hay una mujer de la Subgerencia de Infraestructura de 18 a 31 años, se agrega "1" en la fila correspondiente. De igual manera con cada área y por cada rango de edad.

(3) Peso proporcional (p): esta columna mide cuál es el peso relativo de cada valor agregado en la columna "#". respecto del total del universo de personal. La fórmula del primer caso para este ejemplo es:  $=D5/D\$17$ .

(6) (p)\*(n): esta columna permite, ya conocida el tamaño de la muestra, saber qué peso relativo tiene cada valor agregado en "#", respecto del tamaño total de la muestra. La fórmula del primer caso para este ejemplo es:  $=E5*CS28$ .

(7) (p)\*(n) redondeado: debido a que, en la realidad, no es posible trabajar con decimales (ya que nos referimos a personas en el muestreo), se debe redondear el número resultante por cada fila. El redondeo se realiza hacia el número mayor en caso de ser decimal. La fórmula del primer caso para este ejemplo es:  $=REDONDEAR.MAS(F5;0)$ .

(2, 3, 6, 7) Sexo masculino: en esta sección se sugiere seguir los mismos pasos que en la sección "sexo femenino".

ÁREA	RANGO DE EDAD	SEXO FEMENINO			SEXO MASCULINO			(P)*(N) REDONDEADO
		#	PESO PROPORCIONAL (P)	(P)*(N)	#	PESO PROPORCIONAL (P)	(P)*(N)	
SUBGERENCIA DE INFRAESTRUCTURA	18-31	1	0.003067485	0.54171132	1	0.009202454	1.625133961	2
	32-45	8	0.024539877	4.333690563	5	0.030674847	5.417113204	6
	46 a más	0	0	0	0	0.021472393	3.791979243	4
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	18-31	13	0.039877301	7.042247166	8	0.04601227	8.125669807	9
	32-45	27	0.082822086	14.62620565	15	0.073619632	13.00107169	14
	46 a más	7	0.021472393	3.791979243	4	0.033742331	5.958824525	6
GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	18-31	8	0.024539877	4.333690563	5	0.012269939	2.166845282	3
	32-45	4	0.012269939	2.166845282	3	0.049079755	8.667381127	9
	46 a más	0	0	0	0	0.018404908	3.250267923	4
SUBGERENCIA DE TURISMO Y COMERCIO EXTERIOR	18-31	19	0.058282209	10.29251509	11	0.042944785	7.583958486	8
	32-45	44	0.134969325	23.8352981	24	0.144171779	25.46043206	26
	46 a más	17	0.052147239	9.209092447	10	0.064417178	11.37593773	12
	TOTAL	326						

Muestra	177
Muestra redondeada	189
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	326
NIVEL DE CONFIANZA	1.96
DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LA POBLACIÓN	0.5
ERROR MÁXIMO ACEPTADO	5%
Muestra	177

(4) TAMAÑO DE LA POBLACIÓN: a fin de que la fórmula para hallar el muestreo funcione, se debe agregar en esta celda el número total del universo de personal que se está considerando. Este número se puede hallar en la celda de totales de la celda anterior "Distribución por área, sexo y edad" (D17).

(5) Muestra: este cuadro muestra el cálculo de muestreo con los valores mencionados en las celdas superiores. La fórmula que brinda el resultado en este ejemplo es la siguiente:  
 $= (C24) / (1 + ((C27 * C27) * (C24 - 1)) / (C25 * C25 * C26 * C26))$

(8) Muestra redondeada: esta columna es el resultado de la suma del muestreo final, luego de haber redondeado las cifras. Este es el número final a considerar y la distribución de este número (para el armado de las sesiones) se encuentra en la columna "(p)\*(n) redondeado". Para este ejemplo, la fórmula es la siguiente:  $=SUMA(G5:G16;K5:K16)$ .

## Anexo 4

### Modelo de propuesta de investigación metodológica para diagnóstico en temas de ética y conducta en el/la (nombre de la entidad)

**Tema:**

Realización de diagnóstico en temas de ética y conducta del/de la (nombre de la entidad). Este diagnóstico se realizará a partir de la elaboración de tres productos: 1) reporte de antecedentes del/de la (nombre de la entidad) sobre ética y conducta, 2) reporte de entrevistas a autoridades respecto de ética y conducta, y 3) reporte de resultados de encuesta de percepción sobre ética y conducta en la entidad.

**Pregunta general:**

¿Cuál es la situación del/de la (nombre de la entidad) en temas de ética y conducta en el momento previo a la implementación del Código de Conducta en la entidad?

**Preguntas específicas:**

**PE1:** ¿Cuáles son las medidas normativas y de gestión que ha adoptado la entidad en temas de ética y conducta?

**PE2:** ¿Cuál es la visión de los actores clave sobre la implementación del Código en torno al tema de ética y conducta?

**PE3:** ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los servidores y su percepción respecto de la ética y conducta en su entidad?

**Objetivo general:**

Describir la situación del/de la (nombre de la entidad) en temas de ética y conducta en el momento previo a la implementación del Código de Conducta en la entidad.

**Objetivos específicos:**

**OE1:** Describir las acciones que ha desarrollado el/la (nombre de la entidad) en torno al tema de ética y conducta.

**OE2:** Comprender la concepción de ética y conducta de los servidores que lideran las acciones respecto de este tema en el/la (nombre de la entidad).

**OE3:** Determinar el grado de conocimiento y valoración que el personal del/de la (nombre de la entidad) le da a la ética y conducta.

**Propuesta metodológica:**

Para la elaboración del diagnóstico se llevará a cabo lo siguiente:

- a) Revisión bibliográfica y documentaria sobre la temática en cuestión.
- b) Aplicación de entrevistas a los actores clave para la implementación del Código en el/la (nombre de la entidad).
- c) Aplicación de encuesta a muestra de la entidad, sobre conocimiento y percepción de la ética en la organización.

Estas herramientas metodológicas generarán tres documentos que, analizados en conjunto, producirán un cuarto documento de diagnóstico de la institución:

- a) Reporte de antecedentes del/de la (nombre de la entidad) sobre ética y conducta.
- b) Reporte de entrevistas a actores clave respecto de ética y conducta.
- c) Reporte de resultados de encuesta de percepción sobre ética y conducta en la entidad.
- d) Reporte de diagnóstico en temas de ética y conducta de la entidad.

## Anexo 5 Modelo de guía de entrevista semiestructurada

### MODELO DE MAPEO DE ACTORES

Perfil: en esta columna se agrega el perfil que tiene el entrevistado. En esta investigación en particular se emplea al "actor formal" como perfil primordial debido a que se entrevista a funcionarios de la misma entidad.

Actor (nombre, cargo, institución): en esta columna se agrega el nombre completo, el cargo y la institución donde labora. Es importante esta información a fin de identificar rápidamente a los entrevistados en sus archivos.

Relevancia: esta columna muestra el nivel de relevancia que tiene el entrevistado para los fines de investigación. Debido a que los entrevistados son actores clave para la implementación de un Código, son siempre de relevancia alta.

N.º	PERFIL	ACTOR (NOMBRE, CARGO, INSTITUCIÓN)	RELEVANCIA (ALTA, MEDIA, BAJA)	DATOS DE CONTACTO
1	Actor formal	Gerente General/Municipal/Secretario(a) General	ALTA	
2	Actor formal	Gerente o Jefe de Recursos Humanos de la entidad	ALTA	
3				
4				

Datos de contacto: en esta columna se agrega información básica de contacto, a fin de tener esta información siempre a la mano. Como mínimo, se debe encontrar el correo electrónico, celular, teléfono de trabajo y dirección donde se le puede ubicar.



Objetivos de la investigación: en esta columna se agregan los objetivos específicos del diagnóstico.

Preguntas: en esta columna, el investigador agrega las preguntas que considera necesarias para obtener información por cada objetivo específico. Se puede ver que el último objetivo se menciona, pero no cuenta con preguntas porque se empleará una encuesta.

Objetivo de la pregunta: en esta columna se resuelve qué objetivo específico tiene cada columna, de tal manera que se asegure la necesidad de la pregunta.

Indicador: esta columna registra qué se trata de medir o conocer con la pregunta formulada, de tal manera que se controle la utilidad de la pregunta para los fines de la investigación.

MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA				
PERFIL: GERENTE GENERAL/MUNICIPAL				
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	N.º	PREGUNTAS	OBJETIVO DE LA PREGUNTA	
			INDICADOR	
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Describir las acciones que ha desarrollado el GSN en torno al tema de ética y conducta	1	¿Qué medidas normativas se han adoptado en la entidad respecto de ética y conducta?	Conocer las medidas implementadas sobre ética y conducta	Número y tipo de normas implementadas
	2	¿Qué medidas de carácter organizacional se han tomado en la entidad en torno a la ética y conducta?	Conocer las medidas organizacionales (cursos, charlas, concursos, entre otros) adoptadas por el GSN	Número y tipo de medidas organizacionales
	3	¿Podría mencionar cuáles han sido los logros más importantes en torno a la ética y conducta en la entidad?	Conocer los logros más importantes del GSN en el tema de ética y conducta	Número de logros
	4	¿La entidad cuenta con incentivos a las buenas prácticas en temas de ética y conducta? ¿Cuáles?	Conocer acerca de refuerzos positivos en temas de ética y conducta	Número y tipo de refuerzos positivos
	5	¿Existen canales de denuncia que aborden los temas de faltas de conducta ética? ¿Cuáles?	Conocer si existen canales de denuncia en temas de ética y conducta	Número y tipo de canales de denuncia
OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Comprender la concepción de ética y conducta de los servidores que lideran las acciones respecto de este tema en el GSN intervenido	6	¿Qué tan importante considera que es que exista un código de conducta?	Evaluar el grado de importancia del tema en el entrevistado	Importancia de la ética en las prioridades del entrevistado
	7	¿Cuáles son los tres valores que considera más importantes para el servicio público?	Evaluar el conocimiento práctico sobre el concepto de ética en el entrevistado	Conocimiento práctico del concepto de ética
	8	¿Qué ejemplos de conducta no éticas podría mencionar?		
OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Determinar el grado de conocimiento y valoración que el personal del GSN le da a la ética y conducta	9	¿Qué pensaría si un servidor comete un acto reñido con la ética por razones correctas (recibir dinero indebido para curar a su hijo enfermo o un ejemplo similar)?	Averiguar qué tan importante es la ética respecto de otras consideraciones	Ponderación de la ética en situaciones dilemáticas
	10	¿Qué tan importante es para usted que su subordinado tenga una conducta ética? ¿Preferiría a alguien muy ético aunque no tan técnico frente a un técnico excepcional con conducta ética irregular?	Averiguar la valoración que le da el entrevistado a la ética en contraposición a la eficacia técnica	Ponderación entre ética y eficacia técnica
ESTE OBJETIVO ESPECÍFICO SE ABORDA CON LA ENCUESTA				

PERFIL: GERENTE/JEFE DE LA RECURSOS HUMANOS				
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	N.º	PREGUNTAS	OBJETIVO DE LA PREGUNTA	INDICADOR
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Describir las acciones que ha desarrollado el GSN en torno al tema de ética y conducta	1	¿Qué medidas normativas se han adoptado en la entidad respecto de ética y conducta?	Conocer las medidas implementadas sobre ética y conducta	Número y tipo de normas implementadas
	2	¿Qué medidas de carácter organizacional se han tomado en la entidad en torno a la ética y conducta?	Conocer las medidas organizacionales (cursos, charlas, cursos, entre otros) adoptadas por el GSN	Número y tipo de medidas organizacionales
	3	¿Podría mencionar cuáles han sido los logros más importantes en torno a este tema?	Conocer los logros más importantes del GSN en el tema de ética y conducta	Número de logros
	4	¿Existe alguna propuesta normativa o de gestión en proceso de aprobación respecto a la ética y conducta en la entidad?	Conocer si existen propuestas de normativas o de gestión en proceso de aprobación sobre el tema	Número y tipo de propuestas
	5	¿La entidad cuenta con incentivos a las buenas prácticas en temas de ética y conducta? ¿Cuáles?	Conocer acerca de refuerzos positivos en temas de ética y conducta	Número y tipo de refuerzos positivos
	6	¿Existen canales de denuncia que aborden los temas de faltas de conducta ética? ¿Cuáles?	Conocer si existen canales de denuncia en temas de ética y conducta	Número y tipo de canales de denuncia
OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Comprender la concepción de ética y conducta de los servidores que lideran las acciones respecto de este tema en el GSN intervenido	7	¿Qué tan importante considera que es que exista un código de conducta participativo?	Evaluar el grado de importancia del tema en el entrevistado	Importancia de la ética en las prioridades del entrevistado
	8	¿Qué ejemplos de conducta no éticas podría mencionar?	Evaluar el conocimiento práctico sobre el concepto de ética en el entrevistado	Conocimiento práctico del concepto de ética
	9	¿Cuáles son los tres valores que considera más importantes para el servicio público?	Evaluar el conocimiento práctico sobre el concepto de valor en el entrevistado	Conocimiento práctico del concepto de valor
	10	¿Qué pensaría si un servidor comete un acto reñido con la ética por razones correctas (recibir dinero indebido para curar a su hijo enfermo o un ejemplo similar)?	Averiguar qué tan importante es la ética respecto de otras consideraciones	Ponderación de la ética en situaciones dilemáticas
	11	¿Qué tan importante es para usted que su subordinado tenga una conducta ética? ¿Prefiría a alguien muy ético aunque no tan técnico frente a un técnico excepcional con conducta ética irregular?	Averiguar la valoración que le da el entrevistado a la ética en contraposición a la eficacia técnica	Ponderación entre ética y eficacia técnica
OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Determinar el grado de conocimiento y valoración que el personal del GSN le da a la ética y conducta		ESTE OBJETIVO ESPECÍFICO SE ABORDA CON LA ENCUESTA		

## Anexo 6

### Modelo de encuesta de percepción sobre ética y conducta

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: M ( ) F ( )

1. ¿La institución cuenta con un documento que contenga los principios, valores y estándares éticos para sus servidores públicos?

*Si marca "No", pase a la pregunta 3.*

1. Sí

2. No

3. No sabe/No está seguro

2. ¿Se brinda comunicación y entrenamiento a los servidores públicos sobre los contenidos del citado documento?

1. Sí

2. No

3. No sabe/No está seguro

3. ¿Ha recibido capacitación y/o entrenamiento en temas de ética, principios y valores?

1. Sí

2. No

3. No sabe/No está seguro

4. Según la siguiente escala, ¿qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones respecto de su institución?

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En mi institución las relaciones entre colegas se basan en el respeto mutuo.					
En mi institución las relaciones entre servidores públicos y jefes se basan en el respeto mutuo.					
En mi institución existe una relación de confianza entre servidores públicos y jefes.					
En mi institución existe un ambiente de participación y compromiso.					
La cultura organizacional en mi institución permite una comunicación abierta sin miedo a represalias.					
En mi institución existe un compromiso con la integridad y valores éticos.					
Los jefes son modelos a seguir positivos para los funcionarios y servidores públicos en mi entidad.					
En mi institución se aplican los valores adecuados para la toma de decisiones.					
En mi institución se valora el comportamiento ético e íntegro de los servidores públicos.					
Mi institución tiene un compromiso con la transparencia y rendición de cuentas de los fondos públicos.					

5. ¿Cuáles considera son las áreas de su entidad más susceptibles a faltas éticas y conductas no deseadas?

Mencione 3:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

6. Según la siguiente escala, ¿qué tan frecuentemente ocurren las siguientes situaciones en su institución?

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Los intereses privados de un funcionario influyen en sus decisiones de trabajo en oposición a los intereses de la institución					
Uso indebido de información reservada					
Obtener un beneficio indebido o tratamiento preferencial utilizando la influencia del cargo o función pública					
Servidores o funcionarios que exijan o hayan aceptado una coima o soborno					
Uso de los bienes de la institución en beneficio propio o de terceros					
Ocupar el tiempo de la jornada laboral para realizar otros trabajos o actividades personales					
Solicitar o aceptar regalos de terceros interesados					
Realizar actividades políticas cuando se está ejerciendo la función pública					
Trato deshonesto o injusto con los proveedores					

7. ¿Qué cree que pasaría si reporta alguna falta ética o conducta no deseada?

\* Puede marcar más de una opción

1. Se tomarían acciones apropiadas
2. No pasaría nada
3. Mi reporte se manejaría confidencialmente
4. Sería protegido de represalias
5. Los involucrados serían sancionados justamente sin importar su posición
6. Tomarían represalias en mi contra

8. ¿Qué mecanismos implementados dentro de la entidad para el reporte de irregularidades en ética y conducta conoce?

\* Puede marcar más de una opción

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. No existen mecanismos           | 5. Oficina dentro de la institución |
| 2. Dirección de correo electrónico | 6. Buzón para información física    |
| 3. Página web                      | 7. No sabe/No está seguro           |
| 4. Línea telefónica dedicada       | 8. Otros: _____                     |

## Anexo 7

### Modelo de base de datos (tabulación) de encuesta de percepción en ética y conducta

Las celdas plomas en el sentido horizontal, referidas a "Forma de tabulación" permiten ver cuál es el número asignado a cada respuesta, a fin de codificar la base de datos.

	GÉNERO (M O F)	EDAD	RANGO DE EDAD	1. ¿LA INSTITUCIÓN CUENTA CON UN DOCUMENTO QUE CONTenga LOS PRINCIPIOS, VALORES Y ESTÁNDARES ÉTICOS PARA SUS SERVIDORES PÚBLICOS? (SI MARCA "NO" PASE A LA PREGUNTA 3)
N.º	Forma de tabulación 1. Masculino 2. Femenino 99. En blanco o viciado	Número 99. En blanco o viciado	1. De 18 a 31 2. De 32 a 45 3. De 46 a más 9. No precisa 99. En blanco o viciado	1. Sí 2. No 9. No sabe/No esta seguro 99. En blanco o viciado
1	2	41	2	9
2				
3				
4				
5				

Las celdas plomas en el sentido horizontal, referidas a “Forma de tabulación” permiten ver cuál es el número asignado a cada respuesta, a fin de codificar la base de datos.

	GÉNERO (M O F)	EDAD	RANGO DE EDAD	2. ¿SE BRINDA COMUNICACIÓN Y ENTRENAMIENTO A LOS SERVIDORES PÚBLICOS SOBRE LOS CONTENIDOS DEL CITADO DOCUMENTO?
N.º	1. Masculino 2. Femenino 99. En blanco o viciado	Número  99. En blanco o viciado	1. De 18 a 31 2. De 32 a 45 3. De 46 a más 9. No precisa 99. En blanco o viciado	1. Sí 2. No 9. No sabe/No esta seguro 99. En blanco o viciado
1				2
2				
3				
4				
5				

Las celdas plomas en el sentido horizontal, referidas a "Forma de tabulación" permiten ver cuál es el número asignado a cada respuesta, a fin de codificar la base de datos.

	GÉNERO (M O F)	EDAD	RANGO DE EDAD	3. ¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO EN TEMAS DE ÉTICA, PRINCIPIOS Y VALORES?
Forma de tabulación N.º	1. Masculino 2. Femenino 99. En blanco o viciado	Número 99. En blanco o viciado	1. De 18 a 31 2. De 32 a 45 3. De 46 a más 9. No precisa 99. En blanco o viciado	1. Sí 2. No 9. No sabe/No esta seguro 99. En blanco o viciado
1				2
2				
3				
4				
5				

Las celdas plomas en el sentido horizontal, referidas a "Forma de tabulación" permiten ver cuál es el número asignado a cada respuesta, a fin de codificar la base de datos.

		4. SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA, ¿QUÉ TAN DE ACUERDO O EN DESACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES RESPECTO DE SU INSTITUCIÓN?				
		4.1 EN MI INSTITUCIÓN LAS RELACIONES ENTRE COLEGAS SE BASAN EN EL RESPETO MUTUO.	4.2 EN MI INSTITUCIÓN LAS RELACIONES ENTRE SERVIDORES PÚBLICOS Y JEFES SE BASAN EN EL RESPETO MUTUO.	4.3 EN MI INSTITUCIÓN EXISTE UNA RELACIÓN DE CONFIANZA ENTRE SERVIDORES PÚBLICOS Y JEFES.	4.4 EN MI INSTITUCIÓN EXISTE UN AMBIENTE DE PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO.	4.5 LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN MI INSTITUCIÓN PERMITE UNA COMUNICACIÓN ABIERTA SIN MIEDO A REPRESENTAR SALIAS.
		GÉNERO (M O F)	EDAD	RANGO DE EDAD		
Forma de tabulación		1. Masculino 2. Femenino 99. En blanco o viciado	Número 99. En blanco o viciado	1. De 18 a 31 2. De 32 a 45 3. De 46 a más 9. No precisa 99. En blanco o viciado		
N.º		2	41	2	2	2
1						
2						
3						
4						
5						



Las celdas plomas en el sentido horizontal, referidas a "Forma de tabulación" permiten ver cuál es el número asignado a cada respuesta, a fin de codificar la base de datos.

		4. SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA, ¿QUÉ TAN DE ACUERDO O EN DESACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES RESPECTO DE SU INSTITUCIÓN?				
		4.6 EN MI INSTITUCIÓN EXISTE UN COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.	4.7 LOS JEFES SON MODELOS A SEGUIR POSITIVOS PARA LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES PÚBLICOS EN MI ENTIDAD.	4.8 EN MI INSTITUCIÓN SE APLICAN LOS VALORES ADECUADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.	4.9 EN MI INSTITUCIÓN SE VALORA EL COMPORTAMIENTO ÉTICO E ÍNTEGRO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.	4.10 MI INSTITUCIÓN TIENE UN COMPROMISO CON LA TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS DE LOS FONDOS PÚBLICOS.
		RANGO DE EDAD	EDAD	GÉNERO (M O F)		
	Forma de tabulación	1. De 18 a 31 2. De 32 a 45 3. De 46 a más 9. No precisa 99. En blanco o viciado	Número 99. En blanco o viciado	1. Masculino 2. Femenino 99. En blanco o viciado	1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. Muy en desacuerdo 99. En blanco o viciado	1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo 4. Muy en desacuerdo 99. En blanco o viciado
1	N.º	2	41	2	2	3
2						
3						
4						
5						

Las celdas plomas en el sentido horizontal, referidas a "Forma de tabulación" permiten ver cuál es el número asignado a cada respuesta, a fin de codificar la base de datos.

		5. ¿CUÁLES CONSIDERA SON LAS ÁREAS DE SU ENTIDAD MÁS SUSCEPTIBLES A FALTAS ÉTICAS Y CONDUCTAS NO DESEADAS? (MENCIONE 3)			
		RANGO DE EDAD	RESPUESTA 1	RESPUESTA 2	RESPUESTA 3
	Forma de tabulación				
	N.º				
1		Número	Mayúscula o 99 si es blanco o viciado	Mayúscula o 99 si es blanco o viciado	Mayúscula o 99 si es blanco o viciado
2		1. De 18 a 31 2. De 32 a 45 3. De 46 a más 9. No precisa 99. En blanco o viciado			
3			DIRECCION DE SALUD INTEGRAL	99	99
4					
5					

Las celdas plomas en el sentido horizontal, referidas a "Forma de tabulación" permiten ver cuál es el número asignado a cada respuesta, a fin de codificar la base de datos.

		6. SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA, ¿QUÉ TAN FRECUENTE OCURREN LAS SIGUIENTES SITUACIONES EN SU INSTITUCIÓN?					
		RANGO DE EDAD	6.1 LOS INTERESES PRIVADOS DE UN FUNCIONARIO INFLUYEN EN SUS DECISIONES DE TRABAJO EN OPOSICIÓN AL INTERÉS DE LA INSTITUCIÓN.	6.2 USO INDEBIDO DE INFORMACIÓN RESERVADA.	6.3 OBTENER UN BENEFICIO INDEBIDO O TRATAMIENTO PREFERENCIAL UTILIZANDO LA INFLUENCIA DEL CARGO O FUNCIÓN PÚBLICA.	6.4 SERVIDORES O FUNCIONARIOS QUE EXIJAN O HAYAN ACEPTADO UNA COIMA O SOBORNO.	6.5 USO DE LOS BIENES DE LA INSTITUCIÓN EN BENEFICIO PROPIO O DE TERCEROS.
Forma de tabulación		Número	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre 99. En blanco o viciado	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre 99. En blanco o viciado	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre 99. En blanco o viciado	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre 99. En blanco o viciado	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre 99. En blanco o viciado
N.º			1. De 18 a 31 2. De 32 a 45 3. De 46 a más 9. No precisa 99. En blanco o viciado	99	5	5	3
1	2	41	2				
2							
3							
4							
5							









## Anexo 8

### Modelo de presentación de sesión participativa

**Sesión participativa:  
Código de Conducta**

**OJO:** El formato se deja a libre elección de cada entidad, aquí se encuentran pautas de desarrollo de la sesión.

Espacio para logo de la entidad, si se considera necesario



Espacio para logo de la entidad, si se considera necesario

Sesión participativa: Código de Conducta

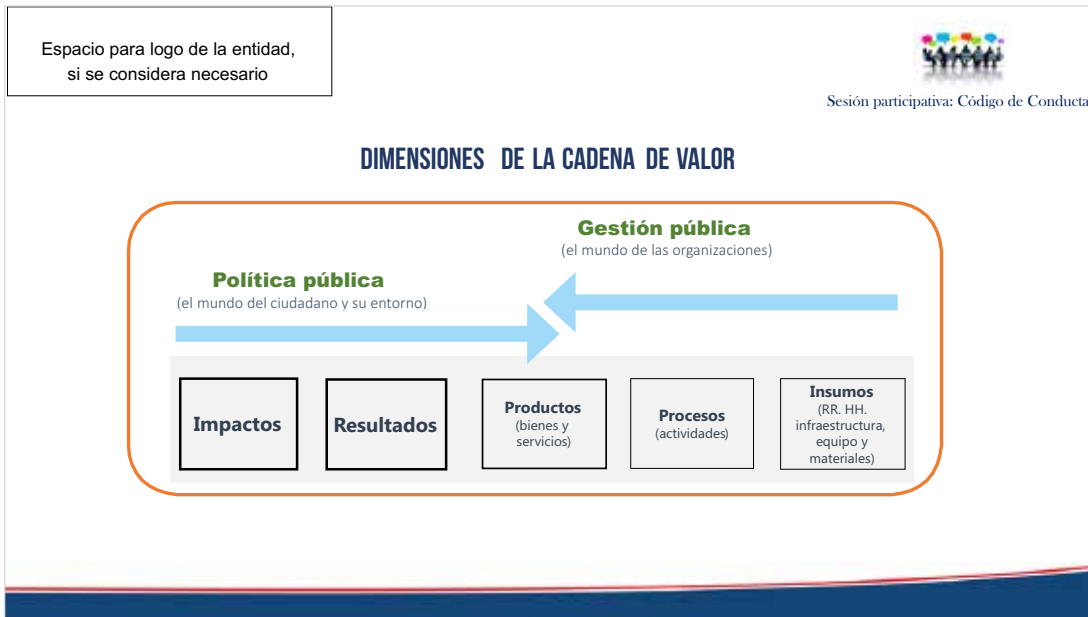
**Antes de comenzar:  
encuesta de percepción**

- Completar la encuesta anónima de percepción para analizar la efectividad de la implementación del Código de Conducta participativo.


*La encuesta es completamente anónima y tiene el objetivo de medir la efectividad de la implementación del código de conducta. Los resultados de la encuesta serán manejados con total reserva.*

Residencia: JYVLL





Espacio para logo de la entidad, si se considera necesario




Sesión participativa: Código de Conducta

**Visión**

Se agrega la visión de la entidad.


**Misión**

Se agrega la misión de la entidad.




Residencia: JYVLL

Espacio para logo de la entidad, si se considera necesario



Sesión participativa: Código de Conducta

## Código de Conducta




Documento que resume estándares, principios y conductas cuyo propósito es guiar, ordenar y así facilitar la convivencia en una colectividad. Asimismo, incidir en el comportamiento de los individuos para lograr fines colectivos, promoviendo la integridad del servidor público.

### ¿Por qué un Código de Conducta que sea participativo?

- ❖ **Compromiso:** Renueva el compromiso institucional del funcionario
- ❖ **Confianza:** Ayuda a restaurar la confianza de la población en el gobierno.
- ❖ **Eficiencia:** Orientación a resultados de los servidores públicos, así como la observación de la calidad logrando el resultado de política pública y teniendo un impacto en el ciudadano.

Residencia: JYVLL

Espacio para logo de la entidad, si se considera necesario



Sesión participativa: Código de Conducta

## Antes de iniciar el taller... (I)

### ¿Qué es un valor?

Milton Rokeach, citado por Medina (2007: 371), define los valores como “[...] guías y determinantes de actitudes sociales e ideológicas, por una parte, y del comportamiento social por la otra”.

Cada individuo prioriza valores diferentes y, como sociedad, tenemos esquemas de valores comunes.

Residencia: JYVLL

Espacio para logo de la entidad,  
si se considera necesario



Sesión participativa: Código de Conducta

## Antes de iniciar el taller... (II)

### ¿En qué se diferencia lo ético de lo legal?

Lo legal está vinculado a lo que está o no está permitido según las leyes y lo ético a lo que se debe o es correcto hacer en un marco de valores establecido.

En tal sentido, lo ético supera lo legal; es decir, hay conductas que no son éticas pero que, sin embargo, no configuran un delito o una falta legal.

Por ejemplo:

- Demorar injustificadamente, dentro del marco legal, la entrega de información a otro compañero, por una riña personal.
- Crear o reproducir chismes en el espacio de trabajo.
- Utilizar las millas acumuladas por viajes en comisión de servicio.

Espacio para logo de la entidad,  
si se considera necesario




Sesión participativa: Código de Conducta

## SESIÓN PARTICIPATIVA

### IMPLEMENTACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA



Espacio para logo de la entidad,  
si se considera necesario



Sesión participativa: Código de Conducta

## Normas de convivencia

**TOLERANCIA**  
“Todas las opiniones son aceptadas; existe total libertad para opinar en este espacio”.

**RESERVA**  
“Las opiniones que se expresen en esta sesión serán tratadas con reserva, tanto por los asistentes como por el facilitador”.

**RESPECTO**  
“Es importante respetarse los unos a los otros; no se interrumpe ni perturba a los otros participantes o al facilitador cuando están hablando”.

**PARTICIPACIÓN**  
**Se pide el mayor nivel de participación posible, el éxito de la sesión depende de la participación de todos.**

No dude en preguntar en caso no haber entendido alguna de las instrucciones o explicaciones.

¡Muchas gracias por su atención y participación !

Espacio para logo de la entidad,  
si se considera necesario



Sesión participativa: Código de Conducta

## Bloque I: identificación de valores institucionales

- Identificar los valores representativos de la institución con relación al trabajo diario que realizamos.



¿Qué valores considera **indispensables** para que su servicio se brinde de forma óptima?, ¿para alcanzar nuestros objetivos?, ¿por qué?

Podemos pensar en hábitos y características que garanticen el desarrollo óptimo de nuestras actividades y la satisfacción del ciudadano .

Espacio para logo de la entidad,  
si se considera necesario



Sesión participativa: Código de Conducta

## Bloque II: conductas no éticas

- Identificar los problemas éticos o situaciones críticas más frecuentes en su área y en la institución.

## Bloque III: análisis de conductas éticas



- Identificar las conductas deseadas en la institución, fortalezas y buenas prácticas.

Espacio para logo de la entidad,  
si se considera necesario



Sesión participativa: Código de Conducta

**DIAPOSITIVA DE CIERRE DE LA SESIÓN,  
AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA.**

## Anexo 9 Modelo de matriz de recojo de información

En las celdas de esta columna se agregan los horarios de las sesiones. Estos dependen de lo acordado por cada entidad.

CRONOGRAMA DE SESIONES PARTICIPATIVAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CÓDIGO DE/DE LA (NOMBRE DE LA ENTIDAD)							
TURNO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES		LUNES
08:00 - 09:00 a. m.							
9:30 - 10:30 a. m.							
11:00 - 12:00 a. m.							
	HORARIO DE REFRIGERIO DEL PERSONAL						
2:30 - 3:30 p. m.							

Se debe agregar qué área o áreas participan en esta mesa de trabajo. Adicionalmente, se debe agregar la cantidad de personal por sexo y grupo etario (esto último en caso haya sido posible realizar el muestreo considerando esta variable).

### IDENTIFICACIÓN DE VALORES INSTITUCIONALES

¿Qué valores considera **indispensables** para que su servicio satisfaga la necesidad para la cual fue creado, de forma óptima?, ¿para alcanzar nuestros objetivos?, ¿por qué?

-Podemos pensar en hábitos y características que garantizan el desarrollo óptimo de nuestras actividades y la satisfacción de nuestro cliente (ciudadano).

### IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y FALTAS ÉTICAS

¿Cuáles son algunos ejemplos de faltas éticas que podrían ocurrir en el área: en relación con el ciudadano; en relación con los proveedores; en relación con otros organismos del Estado; en relación con terceros interesados (políticos, prensa, academia, sociedad civil, etc.)?

¿Cuáles son algunos ejemplos de conductas que impiden el logro de los objetivos de su gerencia en relación con los proveedores; en relación con otros organismos del Estado; en relación con terceros interesados (políticos, prensa, academia, sociedad civil, etc.)?

¿Cuáles son algunos ejemplos de faltas éticas que podrían ocurrir en la institución en relación con los proveedores; en relación con otros organismos del Estado; en relación con terceros interesados (políticos, prensa, academia, sociedad civil, etc.)?

### IDENTIFICACIÓN DE CONDUCTAS DESEADAS

¿Cuáles son algunos ejemplos de conductas deseadas necesarias para alcanzar los objetivos de su institución?

¿Cuáles son algunos ejemplos de buenas prácticas o fortalezas de su gerencia que ayudan al cumplimiento de sus objetivos?

#### DIMENSIONES

- Relación con el ciudadano
- Relación con los proveedores
- Relación con otros organismos del Estado
- Relación con terceros interesados (políticos, prensa, academia, sociedad civil, etc.)
- Relación con compañeros de trabajo y jefes

### EJEMPLO

Responsabilidad	Porque cada trabajador y la institución en su conjunto debe saber responder por sus actos, debe saber cumplir con el compromiso de desempeñar bien su trabajo, desarrollando eficaz y eficientemente las funciones del mismo.
-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estos son los valores agregados (que acumulan otros valores menos generales) que se han podido identificar en la literatura y la experiencia de implementación.

Estos son los valores específicos que, en muchos casos, se agregan con valores generales.

VALORES AGREGADOS	VALORES ESPECÍFICOS	DEFINICIÓN
Probidad: honradez, honestidad, integridad y rectitud de comportamiento.	Integridad	Totalidad, plenitud. Que no carece de ninguna de sus partes, recto intachable.
	Honestidad	Recato, decencia, rectitud de comportamiento.
	Honradez	Actuar con rectitud, no robar, ni engañar y cumplir con los compromisos.
Responsabilidad: obligación de responder ante ciertos actos o errores. Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo.	Puntualidad	Característica de lo que se produce en el momento adecuado o acordado.
	Disciplina	Conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad.
	Prudencia	Cualidad que consiste en actuar con reflexión y precaución para evitar posibles daños.
Compromiso: reconocimiento del servidor en los objetivos de la organización, aplicando esfuerzo para el logro de ellos.	Identificación (identidad)	Apropiación de los objetivos de la institución.
	Vocación de servicio	Inclinación profesional orientada a satisfacer las necesidades de otra persona.
Respeto: consideración con que se trata a una persona por su condición de ser humano o, incluso, a la institución que lleva a reconocer lo que se dice o se establece o a no causarle ofensa o perjuicio.	Tolerancia	Reconocimiento de la diversidad (diferencias) y respeto de la misma.
	Discreción	Reserva o cautela para guardar un secreto o para no contar lo que se sabe y no hay necesidad de que conozcan los demás.
Equidad: cualidad que mueve a dar a cada uno lo que merece, valorando las diferencias y con base en el respeto de las mismas.	Justicia	Virtud que inclina a dar a cada uno lo que le pertenece o lo que le corresponde.



Los valores que se encuentran en las siguientes filas no tienen valores agregados y no se pueden agrupar.

VALORES AGREGADOS	VALORES ESPECÍFICOS	DEFINICIÓN
Efectividad: logro de efectos (resultados) a óptimo costo (tiempo, dinero, esfuerzo, entre otros)	Eficiencia	Logro de un objetivo al menor costo posible.
	Eficacia	Capacidad de lograr el resultado u objetivo deseado.
Perseverancia		Constancia, firmeza o tesón en la realización de algo.
Empatía		Sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.
Lealtad		Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y del honor.
Sinceridad		Verdad, falta de fingimiento o mentira en lo que alguien hace o dice. Conformidad de lo que se dice con lo que se siente o se piensa.
Transparencia		Que se deja adivinar o vislumbrar sin necesidad de declararse o manifestarse.
Confiabilidad		Esperar con seguridad y credulidad que algo suceda o que alguien se comporte como se desea.
Excelencia		De alta calidad o estimación.
Coherencia		Conexión, relación de unas cosas con otras.
Sensibilidad		Capacidad propia de los seres vivos de percibir sensaciones y de responder a ciertos estímulos y causas.
Gratitud		Reconocimiento de un favor o beneficio que se nos ha hecho.
Generosidad		Tendencia a ayudar a los demás y a dar las cosas propias sin esperar nada a cambio.
Solidaridad		Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros.
Flexibilidad		Facilidad para acomodarse a las distintas situaciones o a las propuestas de otros.
Superación		Vencimiento de un obstáculo o dificultad, mejora de las propias cualidades o actividad.

Este es un inventario de categorías, sin embargo, no es cerrado. Siempre va a depender del tipo de conductas que se registren en cada entidad.



EJEMPLOS DE CATEGORÍAS
Seguridad de la información
Actividades comunitarias – Actividad cívica
Discriminación
Conservación de documentos
Reembolso de gastos y reporte de tiempo
Ausencias del trabajo
Regalos, entretenimiento, gratificaciones, favores y otros artículos de valor para (de) clientes, proveedores, vendedores, contratistas, empleados
Conducta personal
Privacidad
Competencia profesional y cuidado debido
Calidad
Comercio de información confidencial
Relaciones con proveedores
Uso de recursos de la compañía
Equilibrio profesional/personal
Violencia en el lugar de trabajo
Conflicto de interés y negocios con proveedores
Regalos y gratificaciones
Información confidencial
Secreto profesional y comercial
Respeto por las personas e igualdad de oportunidades
Acoso y conductas inapropiadas
Discriminación
Eficiencia

Este es un inventario de categorías, sin embargo, no es cerrado. Siempre va a depender del tipo de conductas que se registren en cada entidad.

### EJEMPLOS DE CATEGORÍAS

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Uso indebido del cargo para favorecimiento
- Reconocimiento del trabajo
- Irregularidad en obras
- Irregularidad (administrativo)
- Compromiso
- Conductas genéricas de respeto
- Comunicación tóxica
- Beneficios indebidos
- Responsabilidad funcional
- Manejo de información
- Realización de otras actividades en horario de trabajo
- Uso de bienes y servicios públicos para fines privados
- Conductas genéricas de responsabilidad
- Uso irresponsable de recursos públicos
- Relaciones interpersonales inadecuadas
- Abuso de autoridad, mal trato de jefe a subordinado
- Acoso laboral
- Conflicto de interés
- Robo
- Recepción de dádivas, regalos, entre otros
- Mal manejo de denuncias de casos de irregularidad y/o corrupción
- Vulneraciones generales a la integridad
- Trato al ciudadano



## MATRIZ DE INFORMACIÓN DE GRUPO FOCAL IMPLEMENTACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DE (NOMBRE DE LA ENTIDAD)

### Indicaciones generales:

1. Agregar la información de cada Gerencia/Grupo obtenida en las Sesiones Participativas en la siguiente tabla.
2. La información debe ser agregada en mayúsculas, a fin de contar con orden al momento de consolidar las matrices.
3. Agregar todas las filas que sean necesarias para completar la información recogida, cabe mencionar que se deben agregar tantas celdas como valores se mencionen en cada mesa de trabajo, repitiendo la información referida a “Gerencia/Área/Dirección/Oficina”, “Participantes”, “Turno” y “Mesa de Trabajo”.
4. No se debe considerar dos veces el mismo valor para una misma mesa de trabajo. Se debe agrupar en una misma celda las diferentes explicaciones del mismo valor.
5. El campo “id” es un correlativo simple, es decir, va como 1, 2, 3, ..., n.
6. Verificar la correspondencia de la información entre el valor identificado y la Gerencia/Área/Oficina en el que se identificó.
7. Guardar el Archivo en una carpeta destinada exclusivamente para este fin y asegurarlo de la forma que mejor se acomode a sus posibilidades.

NOTA: este es un ejemplo de matriz consolidada, en donde la información de las diferentes mesas de trabajo está consolidada; sin embargo, por cada mesa de trabajo debería existir un archivo diferente. Por ejemplo, para ver un ejemplo de cómo sería una versión sin consolidar, se debe ver el ejemplo hasta donde concluye la información referente a la primera mesa de trabajo (Gerencia de Administración).

Se agrega el área o áreas que participan en la mesa de trabajo.

Se agrega el número de participantes en la correspondiente mesa de trabajo.

Se agrega el número de mesa de trabajo. En caso un área tenga más de una mesa de trabajo, se identifica como Mesa I, Mesa II, Mesa III hasta el número que sea preciso. La numeración se realiza por cada área.

Se agrega en correlativo simple, a fin de saber el número de valores mencionados en total.

Se agrega la explicación que brinde el servidor al valor que ha mencionado. En caso se mencione más de una vez el valor en una sola mesa de trabajo, se agrega su explicación en la celda en que se registró por primera vez el valor. Esta regla aplica para cada mesa de trabajo.

Se agrega la cantidad de votos que recibió el valor.

GERENCIA / ÁREA / DIRECCIÓN/ OFICINA	PARTICIPANTES	TURNO	MESA DE TRABAJO	ID	VALORES	EXPLICACIÓN	VOTOS
Gerencia de Administración	15	M	Mesa - I	1	Respeto	Respeto entre los compañeros Buen trato Trato sin discriminación	15
Gerencia de Administración	15	M	Mesa - II	2	Responsabilidad	Hacer el trabajo a tiempo Llegar a tiempo al trabajo	12
Gerencia de Administración	15	T	Mesa - III	3	Probidad	Ser honesto No robar	1
Gerencia de Planeamiento Procuraduría Pública	15	M	Mesa - I	4	Responsabilidad	Llegar a tiempo al trabajo	10
Gerencia de Recursos Humanos	15	M	Mesa - I	5	Puntualidad (responsabilidad)	No salir del trabajo antes de tiempo	15
Gerencia de Recursos Humanos	15	T	Mesa - II	6	Tolerancia (respeto)	No discriminar	15
Gerencia de Desarrollo Social Gerencia de Infraestructura Gerencia de Comercio	14	M	Grupo - I	7	Lealtad	No traicionar a los compañeros	10

Se agrega el horario de la mesa, puede ser por la mañana (M) o tarde (T).

Se añade el valor mencionado por los servidores durante cada mesa de trabajo. Se debe agregar tal cual es mencionado por el servidor. Luego de consolidada la matriz, se agregan los valores en caso sea necesario. Como se puede ver en el ejemplo, si un valor es agregado a otro, se mantiene el valor original y se agrega en paréntesis el valor que se considerará finalmente. Puede haber casos en que esta agregación genere que en una misma mesa de trabajo haya el mismo valor más de una vez; en esos casos, lo que se realiza es optar por la opción que tenga mayor cantidad de votos, dejando fuera del conteo aquellas opciones que tienen menos.







Se agrega los temas que aglomeran diversas conductas registradas en la hoja anterior, denominada "Matriz Conductas". Luego de haber sistematizado todas las conductas, se evalúa la relación de cada categoría con el valor que inspira la temática. El valor relacionado se agrega en paréntesis. La creación de una nueva categoría debería obedecer a que existe un grupo de conductas que se vinculan a este tema y que no encajan en ningún otro claramente; por otro lado, hay categorías que pueden pertenecer a más de un valor (por ejemplo, la categoría "discriminación" puede vincularse tanto a respeto como a justicia y equidad); en ese caso, se recomienda vincularlo con el valor que se ha priorizado.

Se agregan las conductas registradas en la hoja "Matriz Conductas" de acuerdo con las categorías que hayan sido añadidas, si no encaja con ninguna categoría, se debería agregar en una categoría nueva.

Se agregan de acuerdo con la categoría, de igual manera que las conductas no deseadas.

CATEGORIZACIÓN DE CONDUCTAS		
CATEGORÍA	CONDUCTAS NO DESEADAS	CONDUCTAS DESEADAS
Discriminación (respeto)		
Eficiencia		
Trabajo en equipo (compromiso)		
Responsabilidad (puntualidad)		
Uso indebido del cargo para favorecimiento (probidad)		
Reconocimiento del trabajo (compromiso)		
Irregularidad en obras (responsabilidad)		
Irregularidad (administrativo) (responsabilidad)		
Compromiso		
Conductas genéricas de respeto		
Comunicación tóxica (respeto)		
Beneficios indebidos (probidad)		
Responsabilidad funcional		
Manejo de información (responsabilidad)		
Realización de otras actividades en horario de trabajo (responsabilidad)		
Uso de bienes y servicios públicos para fines privados (probidad)		

CATEGORIZACIÓN DE CONDUCTAS		
CATEGORÍA	CONDUCTAS NO DESEADAS	CONDUCTAS DESEADAS
Conductas genéricas de responsabilidad		
Uso irresponsable de recursos públicos (responsabilidad)		
Relaciones interpersonales inadecuadas (respeto)		
Abuso de autoridad, mal trato de jefe a subordinado (respeto)		
Acoso laboral (respeto)		
Conflicto de interés (probidad)		
Robo (respeto)		
Recepción de dádivas, regalos entre otros (probidad)		
Mal manejo de denuncias de casos de irregularidad (respeto)		
Vulneraciones generales a la integridad en la función pública (probidad)		
Trato al ciudadano (compromiso)		

## Anexo 10

### Modelo de resolución de aprobación del Código de Conducta

#### RESOLUCIÓN DE ALCALDÍA/EJECUTIVA REGIONAL/MINISTERIAL N.º XXX-XXX-XXX

*Ciudad, fecha*

#### VISTOS:

El Informe N.º ..., con fecha ...; del (Área de Recursos Humanos o afín) solicita la conformación del equipo técnico y equipo de trabajo para el desarrollo de actividades en el marco de la elaboración participativa del Código de Conducta del/de la (nombre de la entidad).

El Informe N.º ..., con fecha ...; del equipo técnico para la implementación del Código de Conducta, en el que se remite al despacho del/de la (Gerente General Regional/Municipal/Secretario General) el Código de Conducta revisado y validado para su aprobación por norma legal.

#### CONSIDERANDO:

Que, según se establece en el “Informe de la Comisión Presidencial de Integridad” creada por Resolución Suprema del Ejecutivo N.º 258-2016-PCM, del día diecinueve de octubre del año dos mil dieciséis cuyo mandato es “promover la integridad y el respeto a los principios éticos en la función pública, con la finalidad de fomentar la transparencia, y prevenir y sancionar la corrupción” propone entre sus recomendaciones para fortalecer la integridad pública que “cada entidad deberá elaborar un Código de Conducta para sus servidores de acuerdo con las funciones que le correspondan, tomando como base el Manual Nacional sobre Principios, Deberes y Prohibiciones Éticas de la Función Pública, desarrollado por la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN)”;

Que, según la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, aprobada por Decreto Supremo N.º 092-2017-PCM, la cual es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades de los diferentes poderes del Estado, organismos constitucionales autónomos y de los distintos niveles de gobierno, una de las causas de la corrupción en el Perú es la falta de reconocimiento de los principios éticos y valores morales, precisando que en el caso de los servidores civiles existe un alto nivel de “desconocimiento acerca de las normas de conductas que deben aplicarse en el trabajo diario, así como los principios rectores de la función pública”;

Que, según el art. 4.º del Decreto Supremo N.º 042-2018-PCM, que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción, uno de los principales mecanismos para promover la integridad pública son los códigos y cartas de buena conducta administrativa, que “son los instrumentos mediante los cuales se establecen los lineamientos para la

correcta, transparente y eficiente actuación de los servidores civiles con el fin de promover una cultura de integridad y servicio a la ciudadanía al interior de cada entidad”;

Que, el Decreto Supremo N.º 044-2018-PCM, que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021, establece en su Objetivo Específico 1.4 que se debe “promover e instalar una cultura de integridad y de ética pública en los/las servidores/as civiles y en la ciudadanía”; asimismo, en el Componente N.º 3 del Modelo de Integridad, se establece “incorporar en el Código de Ética ejemplos para su mejor entendimiento y aplicación”, esfuerzo similar al que se realiza en la elaboración de un Código de Conducta en la entidad;

Que, conforme al desarrollo de la metodología participativa para la implementación del Código de Conducta en la entidad, es de vital importancia la aprobación del Código de Conducta a través de norma legal de la entidad;

Que, conforme al Informe N.º....., con fecha .....; del/de la (nombre del Área de Recursos Humanos o afín) sobre el desarrollo de actividades de implementación participativa del Código de Conducta del/de la (nombre de la entidad).

Estando a lo expuesto, y con el visto bueno de la Gerencia General Regional/Municipal/Secretaría General.

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR**, el documento denominado “Código de Conducta”, el cual, como Anexo, forma parte integrante de la presente Resolución de Alcaldía/Ejecutiva Regional/Ministerial.

**ARTÍCULO SEGUNDO: ENCARGAR**, la coordinación técnica del Código de Conducta del/de la (nombre de la entidad) al/a la (nombre del Área de Recursos Humanos o afín).

**ARTÍCULO TERCERO: DISPONER**, que el Código de Conducta sea de aplicación a todos los servidores públicos de la entidad, cualquiera sea su régimen de contratación. También es de aplicación para las personas jurídicas o naturales que proveen servicios y/o bienes a la entidad, así como a las empresas públicas de la entidad (en caso tuvieran).

**ARTÍCULO CUARTO: PUBLICAR**, el Código de Conducta en el Portal Institucional del/de la (nombre de la entidad) [www.xxxxxxx.gob.pe](http://www.xxxxxxx.gob.pe) de conformidad y en cumplimiento a lo prescrito por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

**ARTÍCULO QUINTO: ENCARGAR**, las labores de seguimiento, monitoreo y evaluación de los temas de ética y conducta en la entidad y, específicamente, del Código de Conducta del/de la (nombre de la entidad) al/a la (nombre del Área de Recursos Humanos o afín).

**ARTÍCULO SEXTO: ENCARGAR**, al/a la (nombre del Área de Recursos Humanos o afín) el diseño de un Plan de Difusión Interna y Externa del Código de Conducta en un plazo máximo de cuarenta y cinco (45) días calendario, el cual deberá ser ejecutado en coordinación con todas las unidades ejecutoras y operativas de la entidad. Este Plan debe ser revisado al inicio de cada año fiscal, a fin de renovar la estrategia de difusión interna y externa del Código de Conducta.

**Regístrese, Comuníquese y Cúmplase.**



Basel Institute on Governance Surcursal Perú  
Calle General Borgoño 1070 - Miraflores - Lima - Perú  
T (+51 1) 637 1953  
E [info@baselgovernance.org](mailto:info@baselgovernance.org)  
<http://peru.baselgovernance.org>  
[www.baselgovernance.org](http://www.baselgovernance.org)

ISBN: 978-612-47647-2-1



Programa de Cooperación al Desarrollo Económico  
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos - SECO  
Embajada de Suiza  
Av. Salaverry 3240, San Isidro, Lima, 27  
T (+51 1) 264 0305 | E [seco.lima@sdc.net](mailto:seco.lima@sdc.net)  
[www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco](http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco)  
[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)