

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



Elementos de gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco. Lecciones aprendidas, 2022

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORES**

Norma Aguirre Gallegos

Francisco Ramón Infantas Tupayachi

Cinthya Katherine Tello Zúñiga

**ASESOR**

Juan Carlos Pasco Herrera

Lima, Perú

2022

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

### Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

**Datos de la obra**

Materia	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

### Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

**Datos de la obra**

Materia	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

### Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

**Datos de la obra**

Materia	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	

**UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
COMERCIALES**  
**SUSTENTACIÓN DE LA TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**ACTA N° 021-2022**

Hoy, a los 02 días del mes de Noviembre del año 2022 a las 10:00 horas, en acto público mediante una sesión en línea en la plataforma Zoom, utilizada en forma oficial por la Escuela de Postgrado; se llevó a cabo el proceso de sustentación de tesis de:

**AGUIRRE GALLEGOS NORMA**

Quien expuso la tesis:

Elementos de gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco. Lecciones aprendidas, 2022

Ante el Jurado compuesto por los señores:

PRESIDENTE	Grimaldo Querevalú Suárez
SEGUNDO MIEMBRO	Jesús Roberto Zárate Hermoza
TERCER MIEMBRO	Juan Carlos Pasco Herrera

Terminada su exposición, defendió su tesis durante 30 minutos frente al Jurado, públicamente, absolviendo las preguntas planteadas.

Al concluir el proceso establecido por la Escuela de Postgrado, el Jurado de Tesis, luego de la deliberación del caso, otorgó por unanimidad la mención de CUM LAUDE con la calificación de \_18\_.



  
\_\_\_\_\_  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Segundo Miembro

  
\_\_\_\_\_  
Tercer Miembro

Estuvo presente como veedor del acto:

Fredo Arauzo Ramírez, Secretario Académico EPG-UCSS

  
\_\_\_\_\_

Jesús María, 02 de Noviembre del 2022



**UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
COMERCIALES**  
**SUSTENTACIÓN DE LA TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**ACTA N° 022-2022**

Hoy, a los 02 días del mes de Noviembre del año 2022 a las 10:00 horas, en acto público mediante una sesión en línea en la plataforma Zoom, utilizada en forma oficial por la Escuela de Postgrado; se llevó a cabo el proceso de sustentación de tesis de:

**INFANTAS TUPAYACHI FRANCISCO RAMÓN**

Quien expuso la tesis:

Elementos de gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco. Lecciones aprendidas, 2022


Ante el Jurado compuesto por los señores:

PRESIDENTE	Grimaldo Querevalú Suárez
SEGUNDO MIEMBRO	Jesús Roberto Zárate Hermoza
TERCER MIEMBRO	Juan Carlos Pasco Herrera

Terminada su exposición, defendió su tesis durante 30 minutos frente al Jurado, públicamente, absolviendo las preguntas planteadas.

Al concluir el proceso establecido por la Escuela de Postgrado, el Jurado de Tesis, luego de la deliberación del caso, otorgó por unanimidad la mención de \_CUM LAUDE\_ con la calificación de \_18\_.



  
\_\_\_\_\_  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Segundo Miembro

  
\_\_\_\_\_  
Tercer Miembro

Estuvo presente como veedor del acto:

Fredo Arauzo Ramírez, Secretario Académico EPG-UCSS

  
\_\_\_\_\_

Jesús María, 02 de Noviembre del 2022

**UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
COMERCIALES**  
**SUSTENTACIÓN DE LA TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**ACTA N° 023-2022**

Hoy, a los 02 días del mes de Noviembre del año 2022 a las 10:00 horas, en acto público mediante una sesión en línea en la plataforma Zoom, utilizada en forma oficial por la Escuela de Postgrado; se llevó a cabo el proceso de sustentación de tesis de:

**TELLO ZÚÑIGA CINTHYA KATHERINE**

Quien expuso la tesis:

Elementos de gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco. Lecciones aprendidas, 2022

Ante el Jurado compuesto por los señores:

PRESIDENTE	Grimaldo Querevalú Suárez
SEGUNDO MIEMBRO	Jesús Roberto Zárate Hermoza
TERCER MIEMBRO	Juan Carlos Pasco Herrera

Terminada su exposición, defendió su tesis durante 30 minutos frente al Jurado, públicamente, absolviendo las preguntas planteadas.

Al concluir el proceso establecido por la Escuela de Postgrado, el Jurado de Tesis, luego de la deliberación del caso, otorgó por unanimidad la mención de CUM LAUDE con la calificación de \_18\_.



Segundo Miembro



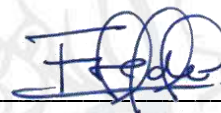
Presidente



Tercer Miembro

Estuvo presente como veedor del acto:

Fredo Arauzo Ramírez, Secretario Académico EPG-UCSS



Jesús María, 02 de Noviembre del 2022



## **Dedicatoria**

A Dios, por darnos las fuerzas necesarias para concluir la presente investigación, a pesar de encontrarnos en un escenario postpandemia que ha complicado el desarrollo del país.

A nuestras queridas familias, por el apoyo brindado en el proceso de la tesis, el tiempo concedido y la paciencia.

A nuestros queridos padres, ya que sus ejemplos nos forjaron y formaron como personas de bien.

Al Gobierno Regional del Cusco, por el valioso aporte de combatir la corrupción ante las limitaciones y demostrar que se va construyendo un modelo de integridad pública regional.

## **Agradecimientos**

A los funcionarios y servidores públicos del Gobierno Regional del Cusco, por su valioso aporte en el desarrollo de la presente investigación. Resaltamos el esfuerzo de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, pues, a pesar de las múltiples labores, han colaborado en el éxito del estudio. Gracias por acogernos con sinceridad.

Al asesor de la tesis, Mg. Juan Carlos Pasco, por el acompañamiento, los aportes y el ánimo para culminar favorablemente la investigación. Valoramos sus comentarios, su pasión por la consolidación de la integridad pública y su profesionalismo. Asimismo, a la directora de la maestría, Mg. Carmen Valdivia, por sus consejos al empezar la tesis, así como su constante guía metodológica y sabiduría.

A los profesores de la maestría de Administración Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Sedes Sapientiae por las clases magistrales y la visión de la vida académica desde la experiencia profesional.

## Resumen

“Elementos clave de gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública de la Oficina de Integridad Pública, Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco. Lecciones aprendidas, 2022” es una investigación de tipo aplicativo con el objetivo de analizar los elementos de gestión que contribuye o dificulta el cumplimiento e implementación de la función y el modelo de integridad pública. Además, propone ciertas recomendaciones desde el punto de vista académico para mejorar y sostener el modelo aplicado.

La corrupción se ha convertido en uno de los grandes flagelos sociales en las instituciones pública peruanas, sobre todo a nivel regional. Al respecto, la aprobación del Plan Nacional de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción delinea el modelo de integridad pública para ser aplicada por las entidades gubernamentales. En ese sentido, el presente trabajo analiza las condiciones de gestión necesarias para la implementación del modelo en el Gobierno Regional del Cusco y la importancia de no solo de contar con el compromiso de la Alta dirección, sino también de los recursos necesarios (humanos, económicos, procesos, infraestructura) para el desempeño efectivo y la lucha contra la corrupción.

**Palabras clave:** Integridad pública, Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, Gobierno Regional del Cusco, Plan Nacional de Integridad Pública y luchas contra la corrupción.

## **Abstract**

"Key management elements that impact the implementation of the public integrity model of the Public Integrity Office, Interventor Preventor of the Regional Government of Cusco. Lessons learned, 2022" is an applied research with the objective of analyzing the management elements that contribute or hinder the fulfillment and implementation of the function and the public integrity model. In addition, it proposes certain recommendations from the academic point of view to improve and sustain the applied model.

Corruption has become one of the major social scourges in Peruvian public institutions, especially at the regional level. In this regard, the approval of the National Public Integrity and Anti-Corruption Plan outlines the public integrity model to be applied by government entities. In this sense, this paper analyzes the management conditions necessary for the implementation of the model in the Regional Government of Cusco and the importance of not only having the commitment of senior management, but also the necessary resources (human, economic, processes, infrastructure) for effective performance and the fight against corruption.

**Key words:** Public Integrity, Public Integrity Office, Public Integrity Office, Interventor Preventor, Regional Government of Cusco, National Plan of Public Integrity and fight against corruption.

## ÍNDICE TEMÁTICO

RESUMEN .....	III
ABSTRACT .....	IV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2.1 PROBLEMA GENERAL .....	7
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	11
2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	11
2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES.....	16
2.2 BASES TEÓRICAS .....	19
2.2.1 MODELO DE INTEGRIDAD PÚBLICA PROMOVIDO POR LA OECD. 20	
2.2.2 MARCO CONCEPTUAL, NORMATIVO E INSTITUCIONAL DE MODELO DE INTEGRIDAD PÚBLICA PERUANO.....	22
2.2.3 GOBIERNOS REGIONALES Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE INTEGRIDAD PÚBLICA.....	29
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	39
2.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	42
2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	42

<b>2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1 DISEÑO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 VARIABLES.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA(S) VARIABLES(S) .....</b>	<b>49</b>
<b>3.3 LIMITACIONES (OBSTÁCULOS QUE SE PUEDEN PRESENTAR EN LA INVESTIGACIÓN) .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>52</b>
<b>3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN.....</b>	<b>54</b>
<b>3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....</b>	<b>56</b>
<b>CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y DE GESTIÓN DE LA OFICINA DE INTEGRIDAD PÚBLICA INTERVENTOR PREVENTOR DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO. ....</b>	<b>58</b>
<b>4.2 ELEMENTOS DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYEN A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE INTEGRIDAD PÚBLICA POR PARTE DE LA OFICINA DE INTEGRIDAD PÚBLICA, INTERVENTOR PREVENTOR .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3 ELEMENTOS DE GESTIÓN QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE INTEGRIDAD PÚBLICA POR PARTE DE LA OFICINA DE INTEGRIDAD PÚBLICA, INTERVENTOR PREVENTOR.....</b>	<b>74</b>
<b>4.4 LECCIONES APRENDIDAS Y APORTES DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE INTEGRIDAD PÚBLICA. ....</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES .....</b>	<b>91</b>



<b>5.1 CONCLUSIONES DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	91
<b>5.2 PRINCIPALES RECOMENDACIONES</b> .....	95
<b>5.2.1 RECOMENDACIONES GENERALES</b> .....	95
<b>5.2.2 RECOMENDACIONES POR ACTOR RELEVANTE</b> .....	98
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	102
ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	111
ANEXO 2. INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN.....	114
ANEXO 3. MUESTRA POBLACIONAL .....	131
ANEXO 4. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN .....	134
ANEXO 5. CARTA AL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO .....	138
ANEXO 6. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN 1 OFICINA DE INTEGRIDAD PÚBLICA INTERVENTOR PREVENTOR GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO.....	139
ANEXO 7. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN 02 OFICINA DE INTEGRIDAD PÚBLICA INTERVENTOR PREVENTOR GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO.... .....	152

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Estrategia para la Integridad Pública y sus dimensiones (OCDE, 2017).....	21
Tabla 2. Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018 – 2021 (CAN, PCM, 2018) – Modelo de Integridad Pública .....	24
Tabla 3. Papel de las oficinas de Integridad Pública .....	28
Tabla 4. Gobernadores regionales investigados y procesados por corrupción .....	31
Tabla 5. Arreglos institucionales y funciones recomendadas para la implementación del modelo de integridad en los gobiernos regionales por categoría de riesgo .....	35
Tabla 6. Perfiles del personal de una oficina de integridad.....	38
Tabla 7. Población muestral: funcionarios y servidores públicos del Gobierno Regional del Cusco.....	54
Tabla 8. Personas entrevistadas .....	55
Tabla 9. Funciones de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor.....	61
Tabla 10. Oficiales de integridad Gobierno Regional del Cusco .....	63
Tabla 11. Oficiales de integridad Gobierno Regional del Cusco .....	64
Tabla 12. Elementos de gestión que contribuyen la implementación del modelo de integridad pública por parte de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del GORE Cusco.....	68
Tabla 13. Elementos de gestión que dificultan la implementación del modelo de integridad pública, por parte de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del GORE Cusco.....	74
Tabla 14. Resumen de elementos de gestión que contribuyen y dificultan la implementación del modelo de integridad pública a través de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco.....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tres dimensiones de la integridad pública: sistema, cultura y rendición de cuentas (OCDE, 2017).....	22
Figura 2. Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021.....	25
Figura 3. Componentes del modelo de integridad pública a implementar en las instituciones públicas de los 3 niveles de Gobierno.....	26
Figura 4. Percepción ciudadana de la gestión de la corrupción por parte de los gobiernos regionales, 2019.....	30
Figura 5. Categorías de riesgo: integridad / corrupción.....	34
Figura 6. Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor .....	60
Figura 7. Índice de capacidad preventiva de los gobiernos regionales.....	66
Figura 8. Índice de capacidad preventiva de los gobiernos regionales.....	76

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de analizar los elementos claves de gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública en el Gobierno Regional del Cusco, a través de su Oficina Integridad Pública, Interventor Preventor.

En el capítulo I se desarrolla la problemática a investigar. Se mencionan los hechos de corrupción que azotaron la realidad peruana en la última década con énfasis en los gobiernos regionales, ya que estaban vinculados a las obras de inversión pública y a las principales autoridades. En ese contexto, el Gobierno Regional del Cusco, una de las entidades del nivel subnacional, presenta un gran número de casos vinculados a corrupción. En ese sentido, a la luz de los instrumentos de política pública sobre integridad desarrollados por la Presidencia del Consejo de Ministros, resulta importante y se justifica el análisis de la gestión de la implementación del modelo de integridad en dicha institución.

El capítulo II desarrolla el marco teórico de la investigación. Se justifica en los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) sobre integridad pública para el Perú y la región latinoamericana y en la Política Nacional de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 y su correspondiente Plan de Implementación. Además, se delinea la implementación del modelo de integridad pública a través de la Oficina de Integridad.

El capítulo III describe la metodología utilizada en la investigación, la cual corresponde a un estudio de casos donde se recoge la información cualitativa a través de entrevistas a

profundidad y encuestas a actores relevantes para la investigación. Además, se revisan documentos y archivos para aproximarse al análisis de la problemática.

El capítulo IV desarrolla la investigación. Se analiza los arreglos institucionales y organizacionales para la implementación del modelo de integridad pública en el Gobierno Regional del Cusco. Asimismo, se relevan los aspectos de gestión que contribuyen y dificultan la implementación del modelo a través de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor. Finalmente, se desarrollan las lecciones aprendidas en la implementación del modelo.

El capítulo V aborda las principales conclusiones y recomendaciones para la implementación del modelo de integridad pública por parte de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor; además, puede extrapolarse a otros gobiernos regionales. Asimismo, el anexo I desarrolla la matriz de consistencia de la investigación, en el anexo II se encuentran las herramientas para el recojo de información, el anexo III contiene la muestra población, el anexo IV la validación de las herramientas para el recojo de información a cargo de tres expertos, el anexo V la carta dirigida al Gobierno Regional del Cusco solicitando información, y el anexo VI, se comparten los resultados de las encuestas.

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema.

En la actualidad, América Latina se encuentra afectada gravemente por sucesos de corrupción a nivel del sector público y privado, siendo los casos de Odebrecht y Lavajato los más emblemáticos, y ha involucrado a las principales autoridades de la región. El Perú no se encuentra ajeno a esta problemática, ya que se encuentra junto a Colombia y Brasil, entre los primeros puestos en los niveles de corrupción a nivel país. Así, de acuerdo con información de Transparencia Internacional (Transparencia Internacional, 2022) la corrupción al año 2021 es uno de los grandes problemas que percibe la ciudadanía peruana, generándose así un clima de desconfianza sobre el sistema público, las autoridades y los servidores.

La corrupción es un flagelo que ha extendido sus redes no solo en las instituciones a nivel nacional, también se encuentra enquistada en los territorios a nivel de las entidades subnacionales. En los últimos años, esta situación se ha incrementado en las regiones, las cuales han enfrentado esos graves problemas vinculados a principales autoridades y funcionarios, principalmente relacionados a los procesos de contrataciones de obras de inversión pública y pago por “favores” derivados de campañas políticas. En tal sentido, entre las regiones con mayores casos de corrupción destacan Lima, Áncash, Ayacucho, Junín y Cusco (Vega *et al.*, 2018). Los gobiernos regionales citados afrontan un promedio de 143 casos de corrupción en la administración pública. La mayor parte implica el accionar del gobernador regional, sumando un total de 67 gobernadores y exgobernadores implicados en

estos hechos, liderando el Gobierno Regional del Cusco con cinco gobernadores y exgobernadores con investigaciones y procesos.

En ese contexto, el análisis del Gobierno Regional del Cusco resulta importante, ya que, en la última década, se ha experimentado casos emblemáticos vinculados a la corrupción en las obras de inversión pública. Por ejemplo, el mantenimiento de la infraestructura del local del gobierno regional, ya que fue sobrevalorada, y la obra Antalsis, la cual debía encargarse de la construcción de 71 obras, entre ellas centros educativos, la cual fue operada por empresas fantasmas y sin autorización del consejo regional. Además, las obras relacionadas a la atención de emergencias y la adquisición de inmuebles fueron pagadas a empresas fantasmas y sobrevalorados, respectivamente. Cabe destacar los casos de corrupción por exgobernadores como Jorge Acurio Tito y René Concha Lezama (Vega *et al.*, 2018).

Ante esta problemática, la Política de Integridad y Lucha contra la corrupción y el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018 – 2021<sup>1</sup> cobran principal importancia, ya que establecen acciones priorizadas, indicadores, metas y responsables para prevenir y combatir el flagelo e impulsar la integridad en la administración pública. Además, pretende delinear el modelo de integridad para ser ejecutado por las entidades de la administración pública, pues la Secretaría de Integridad Pública (SIP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) realiza el seguimiento, monitoreo y evaluación del mencionado plan y la implementación del modelo.

---

<sup>1</sup> Aprobado mediante Decreto Supremo 044-2018-PCM el 25 de abril de 2018.

Asimismo, el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018 – 2021 contiene tres ejes de intervención: “fortalecer la capacidad de prevención del Estado frente a los actos de corrupción; identificación y gestión de riesgos; y fortalecer la capacidad sancionadora del Estado frente a los actos de corrupción” (CAN, 2018, p. 17).

Las directivas 001-2019-PCM/SIP y 002-2021-PCM/SIP desarrolladas por la secretaría como ente rector, establece la asignación de funciones relacionadas a la integridad pública para las entidades a nivel nacional, regional y local, a nivel de la organización de la administración pública del Estado peruano. En ese marco, se definen y establecen técnicamente el ejercicio de la función de integridad en los marcos institucionales y la relación con el ente rector. Asimismo, se pone en relieve los principales componentes del modelo de integridad pública.

Actualmente, se observa que diversas instituciones públicas cuentan con Oficinas de Integridad Institucional y Oficiales de Integridad, incluso algunas entidades han adaptado sus procesos para ubicar la función en su organización con la finalidad de cumplir con las directivas antes mencionada. De acuerdo con la OECD (2019b), los niveles de avance son variados, destacando la creación de oficinas y oficiales de integridad o quienes hagan de instituciones públicas, sobre todo del nivel nacional (ministerios y órganos desconcentrados), el desarrollo de instrumentos como las declaraciones juradas de interés, códigos de ética y la institucionalización de portales de transparencia y rendición de cuentas, y el desarrollo de formaciones sobre integridad y ética pública. Sin embargo, a pesar de los avances se evidencian



problemas que generan limitaciones en el quehacer de las oficinas de integridad pública como la falta de autonomía, sobre todo por la relación directa con la Alta dirección, lo que restaría grados de libertad a sus acciones, el escaso acompañamiento de la SIP en los procesos de inducción, desarrollo de herramientas *ad hoc* y generación de mecanismos de protección ante denuncias graves, falta de presupuesto para el desarrollo de acciones para la implementación del modelo de integridad, la escasa articulación del órgano rector y las entidades del nivel nacional para generar un plan de acción integrado como soporte a las oficinas de integridad, y baja comprensión del modelo de gestión de riesgos promovido por la Contraloría General de la República, aunque aún desarticulado de los planteamientos de la SIP respecto de los riesgos que le podrían afectar.

Para el caso particular del Gobierno Regional del Cusco, con la actualización de su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) en octubre de 2020, se creó la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor con el objetivo de “dirigir las funciones y acciones relacionada a la integridad pública, así como, detectar, identificar, prevenir, controlar y corregir oportunamente posibles riesgos de ilegalidad o corrupción en el ciclo presupuestario, con énfasis en los procesos estratégicos y financieros” (GORE Cusco, 2020, p. 65).

De esa manera, se debe revisar y evaluar el desarrollo e implementación de la directiva no solo a nivel de cumplimiento, sino analizar y entender el funcionamiento y los procesos de implementación en las entidades públicas, sobre todo del nivel regional y la relación y nivel de interacción con la SIP.

En ese sentido, la presente investigación desarrollada por estudiantes de la maestría de Administración Pública de la Universidad Sedes Sapientiae, realizada entre el mes de marzo hasta julio de 2022, se centra en analizar el caso del Gobierno Regional del Cusco, a través del estudio de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor. Se pretende analizar la implementación del modelo de integridad pública desde la relación técnico funcional con la SIP y su operatividad en la gestión de la institución pública regional con la finalidad de generar propuestas de mejora en la implementación de la función de integridad pública.

La investigación contempla el análisis del caso, a través del método de investigación cualitativa, que incluye el desarrollo de entrevistas a profundidad y encuestas, con la finalidad de recabar información para el diagnóstico y la generación de recomendaciones para plantear mejoras a la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco.

## **1.2 Formulación del problema.**

### **1.2.1 Problema general.**

¿Qué elementos de gestión contribuyen o dificultan la implementación del modelo de integridad pública, en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco?

### **1.2.2 Problemas específicos.**

- ¿Cómo se ha organizado el Gobierno Regional del Cusco para la implementación del modelo de integridad pública?

- ¿Qué elementos de gestión contribuyen positivamente con la implementación del modelo de integridad pública en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco?
- ¿Qué elementos de gestión dificultan la implementación del modelo de integridad pública en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco?
- ¿Cuáles son los aportes que se pueden hacer al modelo de integridad en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco?

### **1.3 Justificación del tema de la investigación.**

La presente investigación brinda aportes para el campo de la gestión pública moderna, la cual incorpora los modelos de integridad en la gestión de institución públicas. Además, ofrece una utilidad en la práctica, ya que identifica los principales elementos de gestión que restringen la implementación de la función y modelo de integridad pública en el Gobierno Regional del Cusco, y brinda una información relevante que permita mejorar la labor de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del gobierno regional y plantea recomendaciones para la SIP de la Presidencia del Consejo de Ministros por lo que resulta de importancia institucional para la política pública.

En primer lugar, el presente trabajo permite analizar la implementación de la función y el modelo de integridad pública en el marco de la Política y Plan Nacional

de Integridad Pública. Asimismo, define el rol rector de la Secretaría de Integridad Pública y el papel de las oficinas de integridad pública y la relación técnica funcional, generando un marco teórico útil para la implementación de la función en el marco de la administración pública moderna.

En segundo lugar, realiza un diagnóstico de los elementos de gestión que dificultan o contribuyen en la implementación de la función y modelo de integridad pública en el Gobierno Regional del Cusco, particularmente en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor, resaltando su utilidad práctica. Asimismo, el trabajo describe y releva algunos aspectos claves para gestionar el modelo de integridad a nivel regional a fin de elaborar recomendaciones para mejorar la implementación de la función y el modelo de integridad pública en el Gobierno Regional del Cusco, la cual podría ser considerada por otras instituciones, cuyas realidades son similares para su réplica.

Finalmente, se decidió considerar el análisis de un Gobierno Regional específico, conforme a las restricciones de tiempo y alcance para trabajar los diversos niveles de implementación en las organizaciones de los niveles nacionales, regionales y locales. Al respecto, se escogió el Gobierno Regional del Cusco, ya que presentaba avances importantes en los últimos dos años.

Resulta importante comentar que la presente investigación cuenta con algunas limitaciones, pues no se cuenta aún con un *bechmarking* o referencia en el Perú referente a la implementación del modelo de integridad pública, sobre todo en los gobiernos regionales al ser un modelo relativamente nuevo. Asimismo, se han

realizado algunos estudios internacionales, pero es difícil emplearlos como referencia, pues los modelos de gestión descentralizada son lejanos al caso peruano.

#### **1.4 Objetivos de la investigación.**

##### **1.4.1 Objetivo general.**

Analizar los elementos de gestión que contribuyen o dificultan el cumplimiento e implementación de la función y modelo de integridad pública, en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco.

##### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- O.E.1: Describir la forma de organización del Gobierno Regional del Cusco para la implementación del modelo de integridad pública.
- O.E.2: Identificar los elementos de gestión que contribuyen positivamente a la implementación del modelo de integridad pública desde la perspectiva del Gobierno Regional del Cusco.
- O.E.3: Identificar los elementos de gestión que dificultan a la implementación del modelo de integridad pública desde la perspectiva del Gobierno Regional del Cusco.
- O.E.4: Identificar los aportes y lecciones aprendidas al modelo de integridad pública implementado por la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En el segundo capítulo se abordan los antecedentes del estudio, los conceptos y los términos que permiten sustentar la investigación. En ese sentido, para explicar los elementos de gestión que inciden en la implementación del Modelo de Integridad Pública en el ámbito regional, se define el modelo de integridad promovido por la OECD para la lucha contra la corrupción y se explican los avances del modelo peruano, así como la concepción de las Oficinas de Integridad Pública y su organización como parte de la estructura de los gobiernos regionales.

### **2.1 Antecedentes del estudio.**

Las investigaciones y estudios que anteceden a la presente investigación demuestran una información sobre las bases teóricas, las cuales permite desarrollar el análisis de la problemática seleccionada, así como conocer las diversas perspectivas sobre los avances y cuellos de botella para la implementación de los modelos de integridad a nivel internacional y nacional.

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales.**

Los estudios realizados a nivel internacional ofrecen parámetros interesantes para el análisis de la problemática.

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) delinea recomendaciones como el marco central para la gestión del enfoque de integridad pública en el documento de trabajo denominado *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation* (OCDE,

2019a). Así, señala la importancia de considerar un enfoque sistémico en la gestión de la integridad pública que involucre a los actores del ecosistema público y privado, así como un desarrollo normativo a través de reglas de acción que decanten procesos e instrumentos de gestión, alineando valores de la entidad bajo un enfoque de prevención.

Asimismo, en el *Manual de la OCDE sobre integridad pública* (OCDE, 2020) que pondera la integridad como uno de los pilares de las estructuras políticas, económicas y sociales. En este análisis, se manifiesta que la integridad es una “piedra angular de la buena gobernanza”, pero señala que ningún país es inmune a las violaciones de integridad. El manual recomienda considerar parámetros iniciales para la implementación de un modelo de integridad: establecer el compromiso sistémico con la integridad “a nivel político y de los altos directivos”, definir responsabilidades en la institucionalidad pública a nivel del Gobierno nacional y subnacional, definir la estrategia para mitigar riesgos que afecten la integridad pública, establecer el marco normativo e institucional pertinente que permita el desarrollo del modelo de integridad, incentivar la participación de la sociedad (sector privado, academia, sociedad civil), promover el liderazgo de las instituciones públicas para la implementación del enfoque, promover una cultura meritocrática y el fortalecimiento de capacidades y generar un marco institucional para la transparencia, la gestión de riesgos, la aplicación de sanciones y la supervisión de las entidades públicas. Finalmente, se recomienda la participación de diversos sectores para la formulación de

políticas públicas vinculadas a la integridad, generando gobernanza e involucramiento del ecosistema económico y social de las naciones.

Además, en el estudio elaborado por la OCDE (2017), denominado *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre integridad pública*, se menciona lo siguiente:

La recomendación de la OCDE ofrece a los responsables políticos una visión estratégica de la integridad pública. Cambia políticas de integridad ad hoc por políticas que tienen en cuenta el contexto donde se aplican, utilizando un enfoque conductual y de gestión de riesgos y haciendo especial énfasis en promover una cultura de integridad en toda la sociedad. (p. 4)

Asimismo, agrega:

La corrupción es señalada hoy en día como la principal preocupación de los ciudadanos, por encima de la globalización o la migración. Los enfoques tradicionales, basados en creación de un mayor número de normas, observancia más estricta y cumplimiento más firme, han mostrado una eficacia limitada. Una respuesta estratégica y sostenible contra la corrupción es la integridad pública” (OCDE, 2017, pp. 2-3).

En América Latina, el documento elaborado por la OCDE (2018a) denominado *Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe* desarrolla un plan de acción cuyo objeto consiste en apoyar a los países de América Latina y el Caribe en el diseño e implementación de Estrategias Nacionales de Integridad y Anticorrupción, a fin de que conviertan en acciones concretas. Así, el plan de acción incorpora acciones de política pública direccionadas a “mejorar significativamente los marcos generales de integridad y gobernanza en la región” (OCDE, 2018a, p. 2). Sobre la base de la recomendación general, se “cambia políticas de integridad reactivas, ad hoc, por políticas proactivas que tienen en cuenta el contexto en el que se aplican, utilizando un enfoque



conductual y basado en riesgos con especial énfasis en promover una cultura de integridad en toda la sociedad” (OCDE, 2018a, p. 12).

En este marco, el referido documento plantea lo siguiente:

- La implementación de un sistema de integridad pública en los países de América Latina a través de la formulación de un plan de acción en el que se involucren diversos actores de la sociedad como el Estado, el sector privado, la academia y las instituciones de la sociedad civil. Los procesos relacionados a la implementación de modelo de integridad pública sean liderados por un órgano rector responsable de monitorear y supervisar su ejecución. Además, las instituciones públicas de manera organizacional consideran la función de integridad en los documentos de gestión, para que se implemente a través de una oficina o individuo. Asimismo, se manifiesta la importancia de la implementación del modelo a nivel subnacional y la coordinación permanente con el órgano rector y la interacción con sus pares.
- La importancia de la reforma del servicio civil basado en la meritocracia y los valores éticos, reforzando la relevancia de las evaluaciones de desempeño y los incentivos, la descripción de puestos y procesos en las organizaciones, la transparencia en los procesos de reclutamiento y la promoción de una cultura ética y de integridad pública liderada por la Alta dirección.

- Reforzar las líneas de defensa para prevenir la corrupción, implementando la gestión de riesgos. De ese modo, se podrá reconocer e identificar las amenazas en la entrega de bienes y servicios vinculados al desempeño para que no afecte la integridad pública. En ese sentido, el documento recomienda transversalizar el enfoque de gestión riesgos en las organizaciones públicas y reforzar las áreas de auditoría, control interno y supervisión.
- Generar transparencia en la participación política y los procesos de cambio de gestión gubernamental a nivel de las instituciones nacionales y, sobre todo, subnacionales. En ese sentido, se recomienda la participación de los partidos políticos, garantizando representantes probos y generando cuadros técnicos con valores éticos. Por otro lado, se promueve la vigilancia ciudadana organizada.

Los estudios mencionados presentan un marco sobre la implementación de estrategias de integridad en organizaciones públicas. Sin embargo, es importante analizar la información relacionada a la implementación de las estrategias de integridad pública como parte de la gestión de una organización del nivel nacional, regional o local.

Así, Hubers y Hoekstra (2016), en la publicación “Integrity management in the public sector. The Dutch approach”, presenta el caso de la Municipalidad de Hellevoetsluis. Concluye que es posible que una organización pública del ámbito subnacional gestione la integridad, a través de la consolidación de un sistema normativo y políticas públicas

territoriales como marco para la generación de acciones concretas que prevengan la corrupción, la cual debe ser soportada por la máxima autoridad de la entidad y colocando al sujeto como principal promotor de la integridad pública. Así, se organiza en su entorno, mecanismos para la apropiación de las políticas generadas: fortalecimiento de capacidades, incentivos, herramientas para el monitoreo y la denuncia que incorporan servidores y autoridades. Por último, se recalca la importancia de la generación de redes de conocimiento y los sistemas de monitoreo para la toma de decisiones. En el capítulo 8, por ejemplo, se releva el caso de la Municipalidad de Hellevoetsluis y su inversión en políticas de integridad pública y concluye que es posible una gestión de integridad en las instituciones públicas para la prevención de la corrupción.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales.**

A nivel nacional, se han desarrollado estudios e investigaciones que abordan a la corrupción como una de las principales causas para la contracción de desarrollo en el país. De otro lado, se han desarrollado algunas investigaciones relacionadas a la implementación del modelo de integridad, acotadas al sector salud, los gobiernos regionales y los gobiernos locales. Dichas investigaciones aportan al desarrollo de la presente investigación.

En este marco, Chanjan *et al.* (2020), en *Claves para reconocer los principales delitos de corrupción*, analizan las nociones fundamentales para identificar las figuras penales que se encuentran tipificadas en nuestra legislación como hechos ilícitos, y reconocer los principales

delitos de corrupción. Esta investigación destaca por identificar “el conjunto de vacíos legales en la contratación pública, las empresas del Estado, las alianzas entre los sectores público y privado y demás condiciones que terminan contribuyendo a la perpetuación de prácticas corruptas a nivel institucional” (IDEHPUCP, 2020).

De otro lado, Cori y Maldonado (2018), en *Guía para la implementación participativa de un código de conducta*, desarrollan con precisión el marco conceptual y normativo para el desarrollo de los códigos de conducta por parte de las instituciones públicas de distintos niveles de gobierno. Además, desarrollan fases para que se desarrolle la elaboración y consideran valioso un enfoque participativo, considerando las posiciones de los funcionarios y servidores públicos.

Asimismo, Castillo (2021), en su investigación *Estandarización de funciones de la Oficina de Integridad Institucional para su implementación en los hospitales del Ministerio de Salud, 2021 -2011*, desarrolla recomendaciones para la estandarización de la función de integridad pública en dichas instituciones, dada la insatisfacción ciudadana por los servicios recibidos y los niveles altos de corrupción. En ese sentido, concluye lo siguiente: “La implementación del Modelo de Integridad debe ser considerado un pilar de la gestión institucional por parte de la dirección del hospital” (p. 74).

La investigación recomienda la implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo de acciones por parte de las oficinas de

integridad pública y el fortalecimiento de capacidades. Se sugiere la asignación temporal de funciones que asuma responsabilidades respecto a la integridad pública, ante la carencia presupuestal. Asimismo, se recomienda a la Secretaría de Integridad garantizar la autonomía del oficial de Integridad, dada los niveles de coacción al mismo.

Asimismo, Marquina (2021), en su investigación titulada *Evaluación de la gestión de políticas públicas de integridad y lucha contra la corrupción en el Gobierno Regional de Apurímac, 2020*, se evalúa el cumplimiento y la implementación de los componentes del modelo de integridad pública peruano (transparencia y acceso a la información, gestión de información integrada, cultura de integridad, conflicto de interés, gestión de denuncias, meritocracia, integridad en las contrataciones, gestión de riesgos). Concluye que el Gobierno Regional de Apurímac se encuentra en proceso de construcción de reglas e instrumentos para gestionar la integridad pública y fortalecer las capacidades de prevención y sanción contra delitos de corrupción.

De la misma manera, Martínez (2021), en su investigación titulada *La implementación efectiva de Oficina de Integridad Institucional en las municipalidades distritales como medida de prevención de la corrupción de funcionarios*, realiza un análisis de la viabilidad política, técnica, presupuestal e institucional del desarrollo del modelo de integridad en el nivel municipal distrital. Al finalizar, señala lo siguiente:

Realizar este ambicioso proyecto no depende de una sola entidad, sino que requiere un esfuerzo coordinado de todas las municipalidades distritales que también involucre al sector privado y a la sociedad en su conjunto. El éxito de implementar Oficinas de

Integridad Institucional como mecanismos de prevención, a través de la norma, depende del trabajo en equipo que desarrollen los integrantes de la Contraloría General de la República y la Integridad Institucional, el cual permitirá prevenir, controlar y de ser el caso sancionar los actos de corrupción en las Municipalidades Distritales de Lambayeque. (Martínez, 2021, p. 91)

Por otro lado, de acuerdo con Perla (2021), en la investigación titulada *Las políticas públicas de integridad en la lucha contra la corrupción en la gestión del Gobierno Local de Carabayllo, 2020*, existen dos dimensiones importantes para la implementación del modelo de integridad: la formulación de políticas públicas subnacionales *ad hoc* y la gestión de la función de integridad pública. Respecto a esta última, analiza la capacidad de liderazgo, organización, planificación y coordinación de la Municipalidad. Así, concluye que, si bien se ha aprobado normas y políticas públicas, y promovido la integridad liderada por la máxima autoridad política, no se ha desarrollado instrumentos de planificación, ya que carece de una estructura de organización definida y de perfiles de puestos idóneos. Estos elementos imposibilitan una correcta gestión de la integridad pública y el desarrollo de la función en la entidad.

## **2.2 Bases teóricas.**

La presente investigación tiene como eje de estudio el modelo de integridad peruano. Además, se encuentra diseñado sobre las recomendaciones de la OECD y las experiencias internacionales, así como las bases para la estructuración de oficinas de integridad pública en el marco de los gobiernos regionales, los cuales se detallan a continuación.

### **2.2.1 Modelo de Integridad Pública promovido por la OECD.**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), conceptualiza un modelo de integridad pública para enfrentarse a la corrupción que, a nivel mundial, ha expandido sus tenazas, afectando a la población más vulnerable. Así, la OCDE (2018a), en sus recomendaciones al consejo sobre Integridad Pública considera que “la corrupción perpetúa la desigualdad y la pobreza, afectando el bienestar y la distribución del ingreso, y socavando las oportunidades de participar equitativamente en la vida social, económica y política” (p. 2). En ese sentido, se genera altos niveles de desconfianza entre la ciudadanía, las instituciones gubernamentales y la clase política.

Ante este contexto, la OECD (2017) plantea que:

La Integridad Pública es uno de los pilares fundamentales de las estructuras políticas, económicas y sociales y, por lo tanto, es esencial para el bienestar económico y social, así como para la prosperidad de los individuos y de las sociedades en su conjunto. (p. 3)

Así, incide en la importancia de su adopción en la gestión de las organizaciones públicas, ya que la integridad pública constituye “posicionamiento consistente y la adhesión a valores éticos comunes, así como al conjunto de principios y normas destinadas a proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados” (OCDE, 2017, p. 7).

El marco conceptual que propone la OCDE (2017) se basa una estrategia en tres dimensiones: sistema, cultura de Integridad Pública y rendición de cuentas eficaz. De ese modo, se fijan parámetros para el desarrollo de cada una de ellas, las cuales se desarrollan a continuación.

**Tabla 1**

*Estrategia para la Integridad Pública y sus dimensiones (OCDE, 2017)*

Sistema Coherente y Completo	Cultura de Integridad Pública	Rendición de cuentas eficaz
<p><b>Compromiso:</b> Directivos comprometidos con el desarrollo normativo e institucional; así como, demostrar un comportamiento probo.</p> <p><b>Responsabilidades:</b> Claras y definidas por parte de los organismos públicos que componen el sistema</p> <p><b>Estrategias:</b> Objetivos y prioridades claras para hacer frente a los riesgos y amenazas.</p> <p><b>Normas:</b> Leyes y políticas institucionales claras y, sobre todo, comunicadas.</p>	<p><b>Sociedad:</b> Sector privado, academia, organizaciones de la sociedad civil, sector público comprometido por la integridad pública y lucha contra la corrupción.</p> <p><b>Liderazgo:</b> Directivos guían la agenda de la integridad pública, facilitan el desarrollo de las agendas y comunican las acciones en las instituciones públicas.</p> <p><b>Meritocracia:</b> Profesionales del sector público calificados, pero con altos valores éticos y compromiso con la integridad.</p> <p><b>Formación:</b> Servidores públicos cuentan con capacidades y habilidades necesarias para gestionar la integridad pública.</p> <p><b>Apertura:</b> Puertas abiertas para discutir sobre integridad pública, a nivel de las instituciones, y sobre todo para la generación de denuncias.</p>	<p><b>Gestión de riesgos:</b> existencia de mecanismos de gestión de riesgos a la integridad pública en las instituciones de gobierno.</p> <p><b>Sanción:</b> Corrupción y otras modalidades son detectadas oportunamente y sancionadas.</p> <p><b>Supervisión:</b> Órganos de supervisión, entre otras instituciones de control externo, supervisa acciones y detectan posibles actos contra la integridad pública</p> <p><b>Participación:</b> Promoción de gobiernos transparentes y abiertos que permitan la participación de la población en la formulación de políticas públicas.</p>

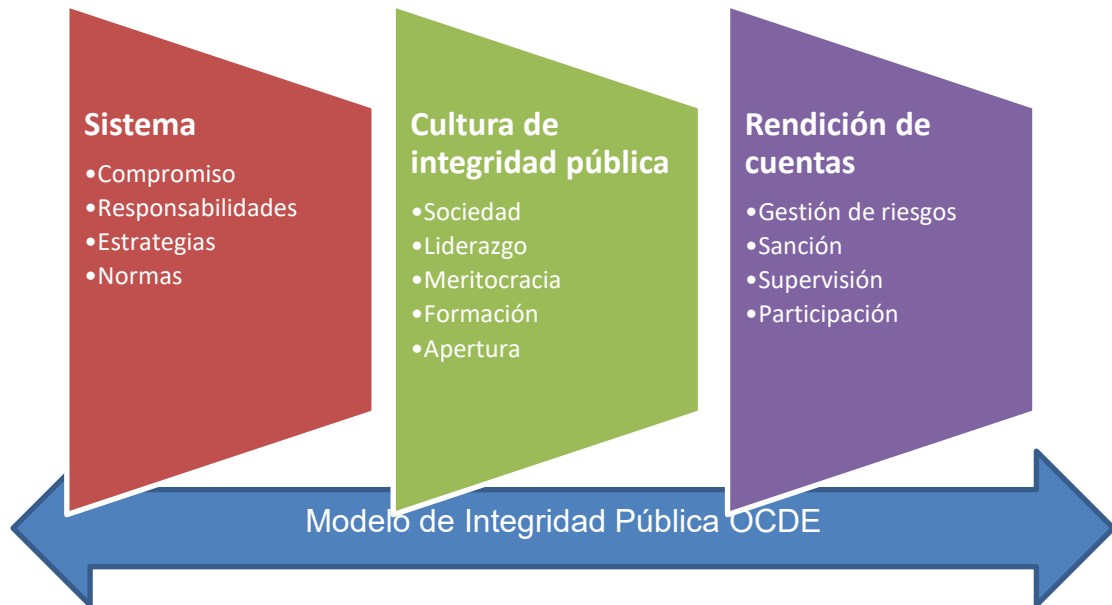
*Nota.* Las recomendaciones pertenecen al Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública (2017)  
Fuente: Elaboración propia.



El cuadro anterior se resume en la siguiente figura 1:

**Figura 1**

*Tres dimensiones de la integridad pública: sistema, cultura y rendición de cuentas (OCDE, 2017)*



*Nota.* Tomado del documento de OCDE (2018b).

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.2 Marco conceptual, normativo e institucional de modelo de Integridad Pública peruano.

De acuerdo al documento *Integridad Pública: guía de conceptos y aplicaciones* (2021) de la Presidencia del Consejo de Ministros:

La integridad supone un marco de gestión para las organizaciones públicas. De ahí que actualmente se proponga un enfoque de integridad pública para las entidades del Estado, que permita evaluar y fortalecer el desempeño ético de los servidores públicos e identificar y minimizar los riesgos que pudieran conducir o facilitar la comisión de prácticas contrarias a la ética, afectando la finalidad del ejercicio de la función pública. Pero, al mismo tiempo, un Modelo de Integridad para el sector público que permita implementar dicho enfoque elevando los estándares orientados a fortalecer el desempeño ético de los servidores públicos y crear condiciones que contribuyan a fortalecer una cultura de integridad organizacional, favorable a la priorización del interés general en el servicio a la ciudadanía y la creación de valor público. (p. 32)

En este marco, el Perú apostó por delinear un modelo de integridad sobre la base de las recomendaciones de la OCDE y del trabajo de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN). Según su norma de creación, el

Decreto Supremo N.º 016-2010-PCM tiene “el objeto de coadyuvar en la articulación, coordinación y planificación, a mediano y largo plazo, de las acciones a cargo de las Entidades pública y privadas dirigidas a prevenir y combatir la corrupción en el país” (PCM, 2010, p. 1).

La CAN (2017), elaboró y aprobó la propuesta de la *Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción* (CAN, 2017). El documento reitera que:

la corrupción es un fenómeno que afecta la gobernabilidad del país, la confianza en las instituciones y los derechos de las personas tiene además diferentes manifestaciones y aparece de manera diversa en el escenario social, político y económico. Sus efectos negativos llegan a trascender inclusive fronteras, valiéndose de redes sofisticadas delictivas que aprovechan la debilidad institucional y sectores vulnerables para capturar la toma de decisiones. (p. 7)

Por tanto, de acuerdo con el Decreto Supremo N.º 092-2017-PCM, se aprobó la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción:

Una política de Estado que comprende a todos los niveles de gobierno y actores públicos, constituyendo una guía y orientación para el sector privado. Se inscribe en el marco legal y el conjunto de normas sobre la materia, respetando los tratados, acuerdos y convenios internacionales ratificados por el Perú relacionados a la lucha contra la corrupción. (CAN, 2017, p. 10)

La política establece tres ejes sobre los cuales se debe implementar el modelo de Integridad Pública: capacidad preventiva del Estado, identificación y gestión de riesgos y capacidad sancionadora del Estado.

Así, la política se operativiza a través del *Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021* (CAN, 2018), en el cual se definen objetivos y acciones por cada eje de la política y establece áreas prioritarias de acción, cuyo resumen se aprecia en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018 – 2021 (CAN 2018) - Modelo de Integridad Pública*

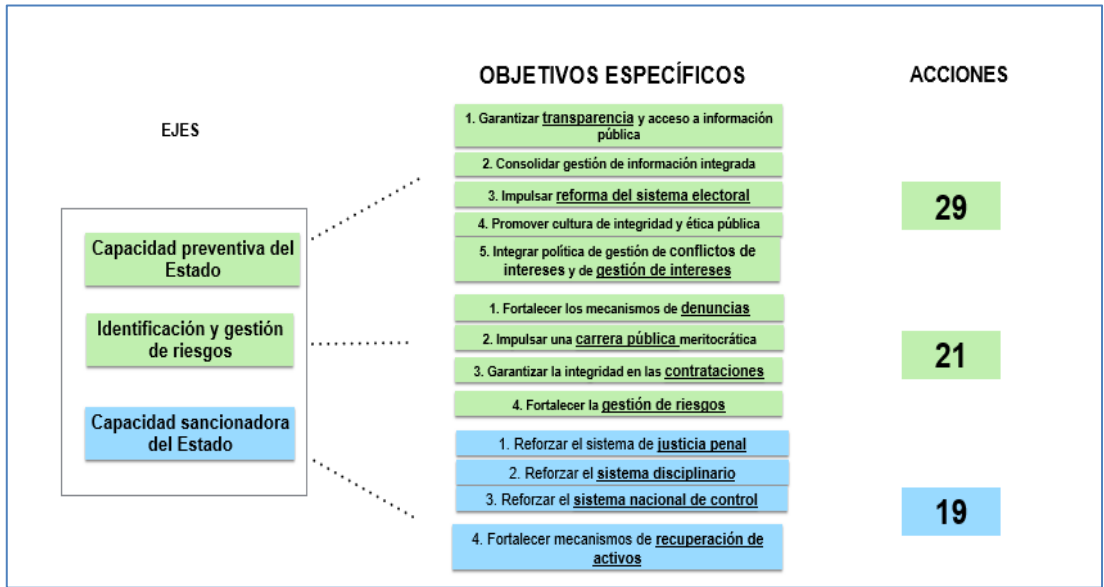
<b>Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021</b>
<p><b>Eje 1: Capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo 1: Garantizar la transparencia y el acceso a la información pública en las entidades del Estado.</li><li>• Objetivo 2: Consolidar una gestión de información integrada para la prevención de la corrupción en la administración pública.</li><li>• Objetivo 3: Impulsar y consolidar la reforma del sistema electoral en el Perú y de las organizaciones políticas.</li><li>• Objetivo 4: Promover e instalar una cultura de integridad y de ética pública, en los (las) servidores(as) civiles y en la ciudadanía.</li><li>• Objetivo 5: Instalar y consolidar la gestión de conflictos de intereses y la gestión de intereses en la administración pública.</li></ul>
<p><b>Eje 2: Identificación y gestión de riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo 1: Fortalecer el mecanismo para la gestión de denuncias por presuntos actos de corrupción.</li><li>• Objetivo 2: Impulsar una carrera pública meritocrática.</li><li>• Objetivo 3: Garantizar la integridad en las contrataciones de obras, bienes y servicios.</li><li>• Objetivo 4: Fortalecer la gestión de riesgos al interior de cada entidad pública.</li></ul>
<p><b>Eje 3: Capacidad sancionadora del Estado frente a actos de corrupción</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo 1: Reforzar el sistema de justicia penal.</li><li>• Objetivo 2: Reforzar el sistema disciplinario.</li><li>• Objetivo 3: Reforzar el sistema nacional de control.</li><li>• Objetivo 4: Fortalecer los mecanismos para recuperación de activos y pérdida de dominio ante delitos agravados contra la administración pública.</li></ul>
<p><b>Áreas prioritarias: Infraestructura - Contrataciones - Captura política de las instituciones - Micro corrupción</b></p>

*Nota.* Tomado de CAN (2018).  
Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura, se resume el plan, los objetivos y las acciones puntuales:

**Figura 2**

*Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021*



Fuente: Política y Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018 – 2021. Lámina 6. [www.redanticorrupción.pe](http://www.redanticorrupción.pe)

Asimismo, el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, señala que el modelo de Integridad Pública es de obligatorio cumplimiento en las instituciones pública de todo nivel de gobierno.

Asimismo, se define del siguiente modo:

El conjunto de procesos y políticas orientadas a prevenir la corrupción y otras prácticas cuestionables en una entidad. Su implementación se materializa a través de la creación de una oficina de integridad con i) función general de articulación y monitoreo respecto de todos los elementos del modelo, y ii) función específica respecto de la promoción de la ética e integridad, gestión de riesgos, supervisión, monitoreo del control interno. (CAN, 2018, p.75)

Así, la Presidencia del Consejo de Ministros (2018) determina que la implementación del modelo se presenta en dos niveles:

- **Nivel transversal (país)**. Fortalece cada una de las entidades que conforman la cadena de valor anticorrupción (Contraloría General de la República, Ministerio Público, Policía Nacional del Perú,

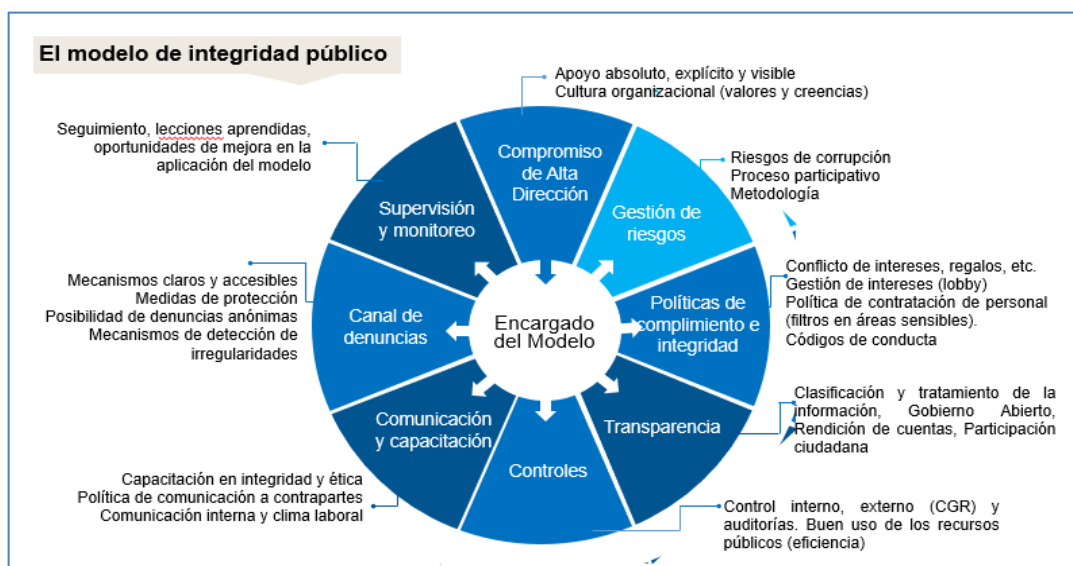
Procuraduría Anticorrupción y Poder Judicial) para garantizar una adecuada detección, investigación y sanción de la corrupción; consolidar un marco normativo adecuado; incidir en la reforma electoral, política y de justicia; fortalecer los procesos de contratación y obras pública; y construir una cultura de valores.

- **Nivel focalizado (por entidades)**. Se basa en la implementación de modelos de integridad en las instituciones públicas para prevenir la corrupción en el interior de cada una de las entidades de la administración pública de todos los niveles de gobierno.

En el nivel focalizado, por entidades, el modelo desarrolla los siguientes componentes para la implementación de las instituciones públicas. Esto se puede apreciar en la figura 3.

Figura 3

*Componentes del modelo de Integridad Pública a implementar en las instituciones públicas de los tres niveles de gobierno*



Fuente: Presentación de la política y Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018 – 2021. Lámina 6. Ver: [www.redanticorrupción.pe](http://www.redanticorrupción.pe)

Para la implementación del modelo, se definen los arreglos institucionales a partir del Decreto Supremo N.º 042-2018-PCM, del 27 de abril de 2018, la Secretaría de Integridad Pública (SIP) como unidad orgánica dependiente de la Secretaria General de la Presidencia del Consejo de Ministros que ejerce la rectoría. Según el mencionado Decreto Supremo, el órgano rector está encargado de “conducir, implementar y evaluar la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, de aplicación a nivel de todo el Estado Peruano” y “emitir directivas, directrices, lineamientos y opiniones técnicas relacionadas al establecimiento de una cultura de integridad”.

De otro lado, a fin de operativizar el modelo en las entidades públicas de los tres niveles de gobierno, se consideran las Oficinas de Integridad Pública Institucional que, si bien la política nacional no las define, el Decreto Legislativo N.º 1327 establece medidas de protección de denunciantes.

Artículo N.º 2: “Las Oficinas de Integridad Pública Institucional son las unidades orgánicas que asumen regularmente las labores de promoción de la integridad y ética institucional en las entidades públicas”

En este dispositivo legal, se consideran a las oficinas de Integridad Pública como receptoras y canalizadoras de denuncias; sin embargo, el Plan Nacional de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción empodera a las oficinas existentes e impulsa la creación de oficinas de integridad en entidades que lo requieran, ampliando la capacidad preventiva, la

supervisión de la implementación de los componentes del modelo y promotora de la ética pública. Actualmente, las instituciones públicas de los tres niveles de gobierno implementan la función de integridad, a través de oficina, oficiales o áreas bajo la rectoría de la Secretaría de Integridad Pública y las recomendaciones de la OECD.

A continuación, se detalla el papel de las oficinas de Integridad Pública, en las entidades públicas, de acuerdo con el modelo peruano:

Tabla 3

*Papel de las oficinas de Integridad Pública*

- Es la encargada del modelo de Integridad, asume la misión de articular y supervisar los componentes que lo conforman.
- Dependiendo del tamaño de la entidad y de las vulnerabilidades a las que está expuesta, la implementación es una tarea que efectúa la oficina de Integridad o un funcionario que cumpla dichas funciones.
- Si la institución cuenta con una defensoría, oficina de Transparencia o Anticorrupción, también podría asumir las funciones del encargado de la oficina de Integridad.
- Dicho responsable, debe ocupar un puesto jerárquico de alto nivel en la estructura orgánica de la entidad.
- El empoderamiento deriva del alto nivel jerárquico. El seguimiento de la política de integridad requiere contar con el apoyo público de la Alta Dirección.
- Las funciones del encargado deben ser ajenas a toda carga o interés particular. Por ende, se debe garantizar la independencia plena del encargado en lo referente a su actuación y a la formulación de recomendaciones que el mismo considere pertinente.
- Es necesario dotar a la oficina de los recursos necesarios para el cumplimiento eficaz de sus obligaciones.
- El encargado de la oficina de Integridad Institucional no es dueño de los procesos del modelo de integridad que debe supervisar.

Fuente: OECD (2021).

Según la OECD (2021), la misión de la oficina de Integridad es “coordinar, vigilar y verificar el cumplimiento de los componentes del modelo cuyas responsabilidades se distribuyen entre diferentes instancias en la entidad” (p. 28), las cuales se encuentran relacionadas a la Gerencia General, Secretaría Técnica de Procedimientos Administrativos Disciplinarios,

Órgano de Control Institucional, Funcionario / Unidad de Transparencia y la Oficina de Recursos Humanos en las organizaciones de los tres niveles de Gobierno.

### **2.2.3 Gobiernos regionales y la implementación del modelo de integridad pública.**

El estudio de la OECD (2021) evidencia que la función y el modelo de integridad están rezagados en los gobiernos regionales en relación con el gobierno nacional, debido a múltiples factores como:

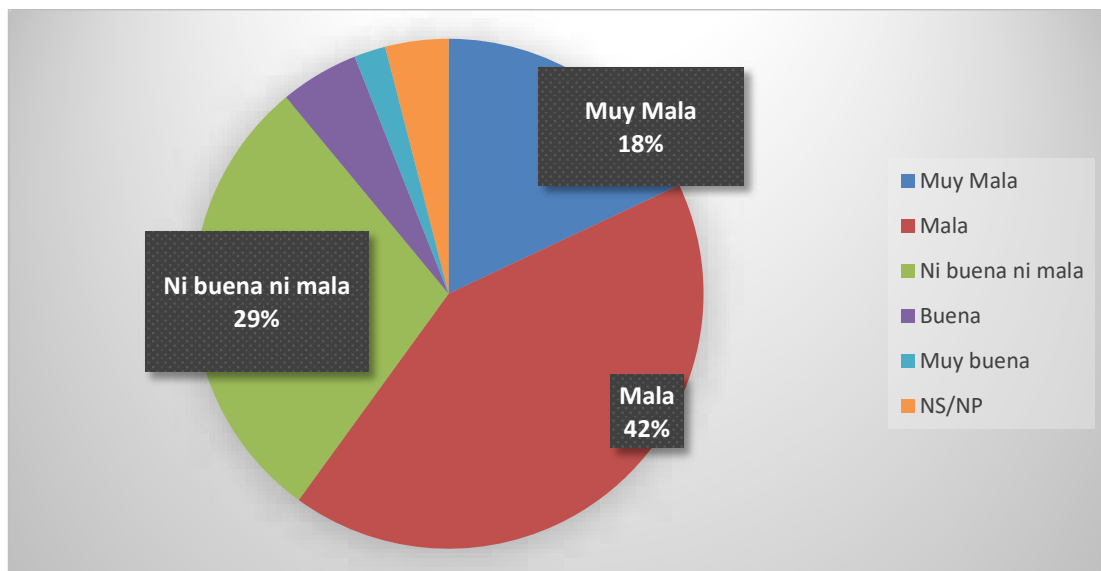
factores contextuales y relacionados con los recursos, entre ellos, la gran diversidad regional, problemas persistentes para completar el proceso de descentralización, el escaso conocimiento de los gobernadores sobre la pertinencia y los beneficios de las políticas de integridad, las políticas regionales, las limitaciones presupuestarias y el alto grado de rotación de personal. (p. 9)

A la fecha del estudio, solo seis gobiernos regionales contaban con unidades de integridad o nominó una persona a cargo. Esto genera una preocupación sobre los altos niveles de corrupción en las organizaciones del nivel regional y la debilidad en su manejo. Así, de acuerdo con la información de la Defensoría del Pueblo (2022), “ el 30 % (8078) de los casos en trámite por corrupción presenta como entidad agraviada a las municipalidades distritales; por debajo se encuentran los gobiernos regionales (3596) y las municipalidades provinciales (3560) con 13 % cada uno” (p. 36). De otro lado, Proética (2019) evidencia que la percepción ciudadana, respecto a la gestión de la corrupción en este nivel de gobierno, consiste en la desconfianza, ya que el 42% considera que es mala y el 18% muy mal; es decir, el 60% de la población considera que la gestión regional de la corrupción es deficiente, tal y como se refleja en la siguiente figura.



**Figura 4**

*Percepción ciudadana de la gestión de la corrupción por parte de los gobiernos regionales 2019*



*Nota.* Proética (2019).

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, una evidencia tangible de corrupción en los gobiernos regionales son los casos de corrupción en los cuales se han visto implicados gobernadores regionales (antes presidentes regionales), los cuales están en proceso o encarcelamiento. Así, de acuerdo con los datos de la Fiscalía Anticorrupción, existen 26 expresidentes regionales o exgobernadores implicados en delitos de corrupción como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 4***Gobernadores regionales investigados y procesados por corrupción*

REGION	Nombre y Apellidos	AÑO	DELITOS	ESTADO DE LA INVESTIGACION / SENTENCIA
Arequipa	Elmer Cáceres Llica	2021	Colusión contra la administración pública en la modalidad de cohecho pasivo.	Sentenciado - 24 meses de prisión preventiva
Ayacucho	Wilfredo Ocorima	2015	Compra de maquinarias y vehículos sin licitación.	Sentenciado - 5 años de prisión
Amazonas	Gilmer Horna Corrales	2019	Presunto delito de lavado de activos.	investigación preliminar
Apurímac	Elias Segovia Ruiz	2020	Delitos contra la administración pública en la modalidad de malversación de fondos, colusión agravada y otros.	Sentenciado - más de 6 años de prisión
Ancash	Waldo Ríos Salcedo	2016	Irregularidades en su gestión como alcalde de Huaraz entre 1999-2000.	Sentenciado - 5 años de prisión
	César Álvarez	2017	Ser parte de una red criminal que habría operado desde el gobierno regional de Ancash para casos de corrupción. También se le acusa por ser el presunto autor intelectual del asesinato del consejero regional Ezequiel Nolasco.	Sentenciado - 35 años de prisión
	Enrique Vargas	2017	Delitos contra la administración pública y falsificación de documentos.	Sentenciado - 5 años de prisión
Cajamarca	Gregorio Santos	2022	Favoreció a un empresario con la ejecución de obras en la región a cambio de una presunta coima en su primera gestión como gobernador.	Sentenciado - 19 años de prisión
Callao	Alex Kouri	2016	Colusión agravada por la construcción de la Vía Expresa del Callao cuando fue alcalde del primer puerto.	Sentenciado - 5 años de prisión
	Dante Mandriotti	2019	Delitos contra la administración pública y por tráfico de influencias.	investigación preliminar

	Félix Moreno	2021	Delitos de colusión y otros por la venta subvaluada de los lotes ubicados en el fundo Oquendo	Sentenciado - 11 años de prisión
Cusco	Hugo Gonzales	2012	Colusión	Sentenciado - 8 años de prisión
	Jorge Acurio	2013	Colusión desleal en su condición de residente de la obra de construcción del coliseo del distrito de Calca. Para la obra alquiló un vehículo de su propiedad a través de un testaferro.	Sentenciado - 4 años de prisión
	Edwin Licona	2019	Lavado de activos	Prisión preventiva
Junin	Vladimir Cerrón,	2019	Delito de negociación incompatible y aprovechamiento del cargo	Sentenciado - 4 años de prisión suspendida.
	Angel Unchupaico Canchumani	2021	Lavado de activos	Investigación preliminar
Loreto	Yvan Vásquez	2016	Elaboración subrepticia de un expediente técnico para una obra de alcantarillado a cambio de un beneficio personal.	Sentenciado - 6 años de prisión
	Fernando Meléndez Celis	2021	Lavado de activos	investigación preliminar
Madre de Dios	Luis Aguirre	2013	Colusión desleal agravada y asociación ilícita para delinquir por haber concertado con funcionarios de la región para beneficiar a empresas de sus allegados	Sentenciado 4 años prisión suspendida
Pasco	Klever Méendez	2020	Dirigir una organización ilícita para beneficiarse de los contratos de adjudicación de obras públicas.	Sentenciado 15 años y 8 meses
Puno	Walter Aduviri Calisaya	2019	Delito contra la tranquilidad pública.	Sentenciado 6 años de prisión efectiva
Tacna	Omar Jiménez Flores	2019	Delito contra la administración pública.	prisión preventiva - 18 meses
Tumbes	Gerardo Viñas Dioses	2015	Colusión agravada al haber liquidado a favor de una empresa por una obra que no se realizó y que causó un perjuicio de más de 9 millones al Estado.	Sentenciado - 11 años de prisión
	Ricardo Flores Dioses	2020	Gastos en la remodelación de su despacho con 180 mil soles.	Arresto domiciliario

Ucayali	Manuel Gambini Rupay	2014	Lavado de activos provenientes del narcotráfico y la corrupción	investigación preliminar
	Jorge Velásquez	2017	Alquiler ilegal de un local vinculado a su exasesor para el funcionamiento de una sucursal desconcentrada de la región en Pucallpa.	Sentenciado - 5 años y 4 meses de prisión

*Nota.* RPP (2017).

Fuente: Elaboración propia.

Ante esta problemática, resulta importante la implementación del modelo de integridad en los gobiernos regionales; sin embargo, a la fecha continúa siendo un gran desafío. De acuerdo con la OECD (2021), la falta de articulación intergubernamental entre el nivel nacional y los niveles regionales generan una falta de apropiación de las políticas que generalmente son diseñadas de “arriba hacia abajo” sin el involucramiento de los actores territoriales y sin colocar incentivos para la implementación. Ello ha ocurrido con la política y el modelo de integridad pública, por lo que los gobiernos regionales no se sienten parte. De otro lado, se percibe que el objetivo de las políticas de integridad pública es la creación “formal” del modelo, sin considerar particularmente las entidades subnacionales, “la capacidad, los recursos y las vulnerabilidades para la integridad ni definir prioridades y objetivos concretos y específicos que sean pertinente para la ciudadanía” (OECD, 2021a, p. 35).

Lamentablemente, en la brechas económicas y sociales de las regiones, un proceso de descentralización incompleto, la falta de recursos presupuestales, la escasa voluntad política para el desarrollo de procesos íntegros, las autoridades políticas con bajos nivel de apropiación de la

integridad, la rotación del personal son factores que afectan la implementación de un modelo de integridad (OECD, 2021a).

Sin embargo, se debe considerar algunos aspectos para implementar el modelo en los gobiernos regionales. De acuerdo con OECD (2021a), “para establecer sistemas regionales de integridad, los gobiernos regionales peruanos podrían implementar un enfoque específico e incremental, impulsado por la función de integridad y basado en las capacidades disponibles” (p. 47). Los gobiernos regionales, a partir de sus modelos de gestión descentralizada podrían implementar la función de integridad, tomando en consideración sus capacidades y recursos. Para ello, se debe conocer el nivel de riesgo de corrupción / integridad, a fin de generar una estructura orgánica y procesos para ejecutar un modelo *ad hoc*.

Así, se sugiere implementar el modelo de integridad en los gobiernos regionales sobre la base de un diagnóstico que considere la determinación de los riesgos de integridad / corrupción versus el tamaño y las capacidades de la entidad. Sobre ello, categoriza las funciones a desarrollar por la oficina de integridad sobre estructuras orgánicas *ad hoc* de la siguiente manera:

**Figura 5**  
*Categorías de riesgo: Integridad / corrupción*

Tamaño	Riesgo		
	Bajo	Medio	Alto
Pequeño	1	2	2
Mediano	2	3	3
Grande	2	3	4

*Nota.* El tamaño de la organización se puede definir por el ingreso per cápita, presupuesto, número de trabajadores, transferencias desde el nivel nacional.

Fuente: OECD (2021b)

**Tabla 5**

*Arreglos institucionales y funciones recomendadas para la implementación del modelo de integridad en los gobiernos regionales por categoría de riesgo*

	Categorías de región conforme a la matriz			
	1	2	3	4
<b>Tipología de acuerdos institucionales (mínimos)</b>	Unidad funcional o grupo de trabajo permanente adscrito a la máxima autoridad administrativa o al departamento de recursos humanos (por delegación).	Unidad funcional o grupo de trabajo permanente adscrito a la máxima autoridad administrativa o al departamento de recursos humanos (por delegación).	Oficina de integridad (2-3 personas) rindiendo cuentas a la máxima autoridad administrativa	Oficina de Integridad (4-X personas) rindiendo cuentas a la máxima autoridad administrativa
<b>Tareas que deben realizarse (mínimo)</b>	<p>Apoyo en la identificación y gestión de los riesgos de corrupción (2).</p> <p>Proponer acciones de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento (3).</p> <p>Proponer la incorporación de objetivos y acciones de integridad en los planes estratégicos y presupuesto de la entidad (1/3).</p> <p>Si se le asignan las responsabilidades de recibir quejas/denuncias sobre actos de</p>	<p>Apoyo en la identificación y gestión de los riesgos de corrupción (2).</p> <p>Proponer acciones de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento (3).</p> <p>Proponer la incorporación de objetivos y acciones de integridad en los planes estratégicos y presupuesto de la entidad (1/3).</p> <p>Supervisar la implementación gradual del modelo de integridad (8).</p> <p>Implementar, conducir y</p>	<p>Apoyo en la identificación y gestión de los riesgos de corrupción (2).</p> <p>Proponer acciones de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento (3).</p> <p>Proponer la incorporación de objetivos y acciones de integridad en el presupuesto y planes estratégicos de la entidad (1/3).</p> <p>Supervisar la implementación gradual del modelo de integridad (8).</p> <p>Implementar, conducir y</p>	<p>Apoyo en la identificación y gestión de los riesgos de corrupción (2).</p> <p>Proponer acciones de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento (3).</p> <p>Proponer la incorporación de objetivos y acciones de integridad en el presupuesto y planes estratégicos de la entidad (1/3).</p> <p>Implementar, conducir y dirigir la estrategia institucional de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento (3).</p>

	<p>corrupción, remitirlas a los órganos competentes, darles seguimiento y sistematizarlas, garantizando la reserva de la información (7).</p> <p>Supervisar la implementación gradual del modelo de integridad (8).</p>	<p>dirigir la estrategia institucional de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento (3).</p> <p>Coordinar con la máxima autoridad administrativa y los demás órganos o unidades orgánicas de la entidad, la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del sistema de control interno (5).</p> <p>Si se le asignan las responsabilidades de recibir quejas/denuncias sobre actos de corrupción, remitirlas a los órganos competentes, darles seguimiento y sistematizarlas, garantizando la reserva de la información (7).</p> <p>Orientar y asesorar a los funcionarios públicos sobre dudas, dilemas éticos, situaciones de conflicto de interés, así como sobre los mecanismos de denuncia y medidas de protección existentes en la entidad y</p>	<p>dirigir la estrategia institucional de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento (3).</p> <p>Coordinar con la máxima autoridad administrativa y los demás órganos o unidades orgánicas de la entidad, la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del sistema de control interno (5).</p> <p>Coordinar e implementar el desarrollo de actividades de capacitación en materia de ética pública, transparencia y acceso a la información pública, gestión de intereses, conflicto de intereses, control interno y otras materias vinculadas con la integridad y lucha contra la corrupción (6).</p> <p>Si se le asignan las responsabilidades de recibir quejas/denuncias sobre actos de corrupción,</p>	<p>Supervisar el cumplimiento de la normativa vigente de transparencia, gestión de intereses y conflicto de intereses (4)</p> <p>Coordinar con la máxima autoridad administrativa y los demás órganos o unidades orgánicas de la entidad, la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del sistema de control interno (5).</p> <p>Coordinar e implementar el desarrollo de actividades de capacitación en materia de ética pública, transparencia y acceso a la información pública, gestión de intereses, conflicto de intereses, control interno y otras materias vinculadas con la integridad y lucha contra la corrupción (6).</p> <p>Si se le asignan las responsabilidades de recibir quejas/denuncias sobre actos de corrupción, remitirlas a los órganos</p>
--	---	---	--	---

		<p>otros aspectos de las políticas de integridad (7).</p>	<p>remitirlas a los órganos competentes, darles seguimiento y sistematizarlas, garantizando la reserva de la información (7).</p> <p>Orientar y asesorar a los funcionarios públicos sobre dudas, dilemas éticos, situaciones de conflicto de interés, así como sobre los mecanismos de denuncia y medidas de protección existentes en la entidad y otros aspectos de las políticas de integridad (7).</p>	<p>competentes, darles seguimiento y sistematizarlas, garantizando la reserva de la información (7).</p> <p>Otorgar medidas de protección al denunciante o testigos cuando corresponda (7).</p> <p>Orientar y asesorar a los funcionarios públicos sobre dudas, dilemas éticos, situaciones de conflicto de interés, así como sobre los mecanismos de denuncia y medidas de protección existentes en la entidad y otros aspectos de las políticas de integridad (7).</p> <p>Supervisar la implementación del modelo de integridad (8).</p>
--	--	---	--	--

Fuente: OECD (2021b).

En ese sentido, los gobiernos regionales deben analizar los niveles de riesgos y su capacidad para encontrar la mejor estructura organizacional que desempeña el rol de la oficina de Integridad Pública para la implementación del modelo. Luego, resulta relevante construir los documentos de gestión y considerar los perfiles de puestos adecuados. La OECD (2019b) recomienda una estructura organizacional de las oficinas de integridad que incluya los siguientes perfiles:



**Tabla 6***Perfiles del personal de una oficina de Integridad*

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

Fuente: OECD (2019b).

De otro lado, sobre la base de una estructura organizacional, los perfiles de puestos *ad hoc* y la capacidad, resulta necesario que las oficinas de integridad se centren en la gestión del modelo. Para ello, se debe considerar elementos de la gestión pública descentralizada (PCM, 2016), con el fin de plantear un modelo de gestión basado en las capacidades con un enfoque de servicio a la ciudadanía, transparencia y articulación, a fin de transformar procesos en productos, y generar resultados e impactos en la vida de las personas.

En ese sentido, las oficinas de Integridad de los gobiernos regionales deben gestionar para la implementación del modelo, considerando los siguientes elementos (OECD, 2019; PCM 2016):

- Personal comprometido y que cumpla los perfiles.
- Liderazgo de la Alta Dirección.
- Planificación de acciones.
- Procesos e instrumentos formalizados de gestión para la prevención, promoción, resultados, control, y coordinación con un enfoque por resultados.
- Uso de sistemas de información y comunicación.
- Promoción de una cultura de integridad y organizacional.
- Relación técnico funcional con la SIP.

La presente investigación emplea el marco teórico para analizar la temática abordada.

### **2.3 Definición de términos básicos.**

- **Agencia Regional de Desarrollo (ARD).** A través de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia de Consejo de Ministros, conduce e implementa mecanismos de coordinación, alineamiento y articulación intersectorial e intergubernamental, así como acciones públicas requeridas para potenciar la economía y el capital social de los territorios (Agencia de Noticias Andina, 2018).

- **Comisión Anticorrupción Regional (CRA).** Plataformas territoriales anticorrupción (de acuerdo con el portal del Estado peruano) que involucra un mecanismo de gobernanza, integrado por diversas instituciones públicas (gobierno regional y municipalidades), privado (gremios a nivel local), academia y sociedad civil como base de la implementación del modelo de integridad pública en los territorios. Emplea la secretaría técnica a las oficinas de Integridad Pública a nivel descentralizado.

- **Corrupción.** Según PCM (2021a):

La corrupción es la circunstancia que más perjuicio ocasiona al interés general y, por tanto, en su sentido más específico, debe entenderse como un acto ilícito, por lo cual está tipificado en el Código Penal como un delito contra la Administración Pública. Cuando ello ocurre se afecta su correcto y regular funcionamiento, lo que constituye precisamente el bien jurídico protegido por el Estado. Además de la determinación de responsabilidades en la vía administrativa, la sanción de estos actos podría implicar la pena privativa de la libertad, el pago de una reparación civil y una multa, así como la inhabilitación que en los ilícitos más graves es de carácter perpetuo para servir en la Administración Pública. (p. 47)

- **Efectividad:** De acuerdo con PCM (2021a) “la gestión de recursos debe permitir mejoras en las condiciones de vida y el ejercicio de los derechos ciudadanos” (p. 99).
- **Eficacia:** PCM (2021) define eficacia como “la gestión de los recursos invertidos debe permitir alcanzar las metas u objetivos que se planificaron” (p. 99).
- **Eficiencia:** Se define como “una gestión adecuada de recursos debe permitir obtener el mayor beneficio al menor costo posible” (PCM, 2021, p. 99).

- **Ética aplicada a la función pública:** Según la PCM (2021), la ética aplicada a la función pública:

Es aquella ética aplicada que corresponde al ejercicio de la función pública en tanto constituye una actividad que se realiza de forma institucionalizada, para brindar un servicio específico a la sociedad, siendo su finalidad el servicio a la ciudadanía, orientado hacia el interés general y la generación de valor público. (p. 100)

- **Gobierno regional:** Entidad pública de nivel intermedio que se encarga de la administración y gestión de los territorios “con autonomía política, económica y administrativa para los asuntos de su competencia, en el marco de un Estado unitario y descentralizado” (Piscoya, 2017, p. 84). Su accionar se encuentra normado en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (LOGR).
- **Gestión pública descentralizada:** Modelo de gestión del territorio en donde confluye la gestión por resultados, la cual involucra la cadena de valor público; es decir, la operación de procesos y el desarrollo de productos que impacten en el cierre de brechas de la población del territorio, sin descuidar la articulación intergubernamental y multinivel para el alcance de resultados e impacto.
- **Plan de Desarrollo de las Personas (PDP):** De acuerdo con el Plan de Desarrollo de las Personas del año 2021, de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR<sup>2</sup>, este documento “tiene el objetivo mejorar el desempeño de los servidores civiles, fortaleciendo sus capacidades y competencias que los conduzcan a alcanzar el logro de objetivos institucionales y brindar servicios de calidad a los ciudadanos” (SERVIR, 2021).

---

<sup>2</sup> Aprobado mediante Resolución de Gerencia General, RS 027-2021-SERVIR-GG, el 31 de marzo de 2021.

- **Problema ético:** “Corresponde a una situación que de materializarse iría en contra del cumplimiento de principios, deberes o prohibiciones éticas, debido a lo cual podría identificarse la norma infringida y establecerse aquello que sería correcto o incorrecto hacer antes de tomar una decisión concreta” (PCM, 2021b, p. 102).
- **Transparencia:** Según PCM (2021b), “la transparencia en la gestión gubernamental debe garantizarse a través de mecanismos que faciliten el acceso a la información pública. El Estado organiza sus sistemas de gestión y procedimientos de manera abierta e informa de manera activa y oportuna sobre sus procesos, normas y decisiones” (p. 104).

## **2.4 Hipótesis de investigación.**

### **2.4.1 Hipótesis general.**

Existen elementos de gestión de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco que mejoran y otros que dificultan significativamente la implementación del modelo de integridad pública peruano.

#### 2.4.2 Hipótesis específicas.

- H1: La estructura organizacional, instrumentos de gestión, funciones y perfiles de puestos de la oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco contribuye a la implementación del modelo de integridad peruano y su promoción.
- H2: Existen elementos de gestión de oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco que mejoran significativamente la implementación del modelo de Integridad Pública.
- H3: Existen elementos de gestión de oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco que dificultan significativamente la implementación del modelo de Integridad Pública peruano.
- H4: La capacidad de gestión del modelo de integridad de la oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco para aporta lecciones aprendidas y recomendaciones para la gestión de la integridad en los gobiernos regionales del país.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

Este capítulo inicia con la descripción del enfoque utilizado en la presente investigación. Luego, analiza el alcance de la investigación y, después de una descripción del diseño de la investigación, desarrolla las dimensiones y subdimensiones del estudio, las posibles limitaciones, y los instrumentos aplicados para la recolección de datos.

### **3.1 Diseño y alcance de la investigación.**

El enfoque de nuestra investigación es de tipo cualitativa porque parte del método de la observación como fuente de información primaria. Para entender las categorías del estudio, contado con ideas y opiniones sobre los temas propuestos, se abre el análisis no estadístico de los datos que luego son interpretados de forma subjetiva, pero lógica y fundamentada. Con este enfoque, se incide en que la interpretación juega un rol central (Escudero y Cortez, 2017). Así, el estudio analiza la información secundaria de instrumentos de gestión, planificación y normativa del Gobierno Regional del Cusco.

Como instrumento de recojo de información, la investigación considera entrevistas para analizar y determinar los elementos de gestión que contribuyen o dificulten la implementación del modelo de integridad pública en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco.

#### **3.1.1 Diseño de la Investigación.**

El diseño de la investigación es un estudio de caso. Según Durán (2012):

el estudio de caso es una forma de abordar un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular de manera profunda y en su contexto, lo que permite una mayor comprensión de su complejidad y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del

caso de estudio. Utiliza múltiples fuentes de datos y métodos, es transparadigmático y transdisciplinario. (p. 1)

En este contexto, la presente investigación analiza de forma particular cómo se manifiesta un fenómeno. Luego, con el desarrollo del diagnóstico, se pretende incrementar el conocimiento. Así, la información obtenida es corroborada con los componentes del modelo de integridad y se contrasta con la finalidad de producir recomendaciones.

### **3.1.2 Alcance de la investigación.**

El alcance de la investigación es de tipo exploratorio. Por eso, demanda que se cuente con una buena base de conocimiento previo sobre la investigación. Se inicia con un análisis del modelo de integridad pública para el caso del Gobierno Regional de Cusco a través de la implementación de un denominado “nuevo modelo de gestión”, considerando la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor. Además, la investigación contempla la revisión de algunas prácticas desarrolladas por diversas instituciones públicas, a nivel nacional e internacional. El objetivo consiste en sistematizar casos de éxito y generar recomendaciones en el planteamiento de mejoras. Asimismo, la investigación es de tipo básica, transversal y propositiva porque se efectúa un diagnóstico de la realidad sobre la gestión institucional de la integridad del gobierno regional y se analizan los datos obtenidos mediante entrevistas.



## 3.2 Variables.

### 3.2.1 Definición conceptual de las variables.

La presente investigación, al ser de nivel exploratorio, ha considerado dimensiones y subdimensiones sobre las cuales se pretende realizar el análisis, basándose en diversos enfoques de la gestión pública como la política nacional de modernización de la gestión pública (y sus pilares enfocados en el servicio meritocrático y para resultados), el enfoque de gestión pública descentralizada (articulación, capacidad institucional) y los nueve componentes del Plan Nacional de Integridad Pública. Los tres enfoques permiten generar una síntesis de las capacidades institucionales a nivel regional para la implementar la función de integridad pública. Así, la dimensiones y subdimensiones propuestas se definen conceptualmente de la siguiente manera.

- **Dimensión.**
  - **Gestión institucional descentralizada de los gobiernos regionales:**  
Capacidad del gobierno regional para lograr los resultados esperados, organizando los esfuerzos y recursos a fin de alcanzar los objetivos y metas anuales que aporten al proceso de desarrollo regional.
  
- **Subdimensiones.**
  - **Estructura organizacional.** Conjunto de las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas para conseguir la coordinación de las mismas (Administración, 1988). Para el caso del gobierno regional, la

estructura organizacional se define a través del Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

- **Liderazgo:** Compromiso de la Alta Dirección del gobierno regional que asegura las condiciones necesarias para el fortalecimiento de una cultura de integridad en la entidad.
  
- **Planificación:** Son los esfuerzos sistemáticos para producir decisiones y acciones básicas, con la finalidad de lograr los objetivos trazados al interior del gobierno regional.
  
- **Presupuesto:** Asignación presupuestaria aprobado para el gobierno regional en la Ley Anual de Presupuesto. Así, se debe cumplir con los objetivos institucionales y metas presupuestarias trazadas para el año fiscal.
  
- **Relación técnico-funcional con el órgano rector y otras instituciones del mismo nivel o nivel nacional.** Consiste en la relación técnico-funcional entre las instituciones del Estado con la Secretaría de Integridad Pública como órgano rector. De ese modo, se consigue empoderar la Oficina de Integridad Institucional en materia de integridad y ética pública a través de distintas acciones para contribuir al fortalecimiento de una cultura de integridad en la Administración Pública.

- **Control:** Fase importante en la gestión. Se encarga de observar la situación real y evaluar el nivel de cumplimiento de las finalidades organizacionales previstas en la dirección del gobierno (Perla, 2021).
  
- **Procesos e instrumentos implementados.** Conjunto de acciones que implica la transformación de insumos a productos que generan resultados e impactos.
  
- **Sistemas de información y comunicación:** De acuerdo con el documento PCM (2021a), este sistema “involucra la tarea de inducción al personal, precisando los valores de la entidad, los principios, deberes y normas establecidas para el cumplimiento adecuado de la función pública” (p. 68).



		Perfiles de la Oficina de Integridad.		Nominales	Entrevistas a profundidad. Desarrollo de encuestas. Revisión de instrumentos de gestión, planificación y normativa.
	Planificación y presupuesto	Instrumentos de planificación desarrollados. Presupuesto de la oficina de integridad.	Instrumentos de planificación Presupuesto		
	Relación técnica funcional con el órgano rector y otras instituciones	Relación técnica funcional con la secretaria de integridad pública de la PCM.	Grado de comunicación y coordinación con la SIP.	Nominales	Entrevistas a profundidad. Desarrollo de encuestas. Revisión de instrumentos de gestión, planificación y normativa.

	del mismo nivel o nivel nacional.				
	Control	Mecanismos de control desarrollados.	Instrumentos desarrollados		
	Procesos e instrumentos implementados.	Procesos e instrumentos implementados.	Procesos y normas desarrolladas		Entrevistas a profundidad. Desarrollo de encuestas Revisión de Instrumentos de Gestión, planificación y normativa.
	Sistemas de información y comunicación	Estrategias de comunicación e información con los servidores y funcionarios del GORE.	Estrategias desarrolladas.	Nominales	

Fuente: elaboración propia

### **3.3 Limitaciones (obstáculos que se pueden presentar en la investigación).**

El estudio presenta limitaciones, pues no existe un *bechmarking* en la implementación de un modelo de integridad pública en los niveles subnacionales, particularmente en los gobiernos regionales. La literatura internacional relata mayormente casos en Europa; sin embargo, comparar es difícil, ya que los modelos de gestión descentralizada difieren. En el caso nacional, la integridad pública es un proceso relativamente por lo que se encuentra en pleno desarrollo y resulta difícil encontrar referencias.

### **3.4 Población y muestra.**

El trabajo de investigación se ha realizado en el Gobierno Regional del Cusco como una institución que goza de autonomía política, administrativa y económica. De ese modo, se consideró la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional de Cusco para la investigación. Además, como criterio de selección de la muestra, se ha tomado en cuenta que los entrevistados sean funcionarios de la entidad (Sáenz y Tamez, 2014).

Asimismo, para la selección de los funcionarios y servidores públicos del gobierno regional, se ha considerado los siguientes aspectos:

- Modelo de integridad pública peruano y sus actores clave para su implementación: En el modelo de integridad peruano, se definen los actores clave de este en una entidad pública para asegurar su implementación. Los

que se encuentran son la Alta Dirección, el oficial de Integridad, la coordinación con servidores públicos que operan los sistemas administrativos y el sistema de control interno (recursos humanos, abastecimiento y logística, presupuesto, procuraduría, órgano de control institucional, entre otros).

- Enfoque de gestión de riesgos: Este enfoque es parte de los componentes del modelo de integridad pública peruano, el cual se basa en la entrega de bienes y servicios públicos. Se puede identificar riesgos que afecten a la integridad pública (inconducta funcional o corrupción). En ese sentido, se considera a los funcionarios o servidores de las áreas misionales, dedicados a la prestación de bienes y servicios públicos a la población, para la muestra.
- Enfoque de cliente interno: Las oficinas de integridad pública tiene un rol articulador y facilitador. Los clientes internos son funcionarios como servidores de las entidades públicas. La función es velar por le ética e integridad pública institucional, pues las personas forman parte de ella.

Los aspectos mencionados han sido tomados en cuenta para la selección de la muestra, la cual se detalla a continuación.



**Tabla 8**

*Población muestral: funcionarios y servidores públicos del Gobierno Regional del Cusco*

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Cargo</b>
Daniel Maravi Vega Centeno	Gerente general regional (Alta Dirección)
Isaías Cosme Barreto del Castillo	Oficial de Integridad Interventor Preventor
5 profesionales	Equipo técnico de la Oficina de Integridad Pública.
Martha Epifania Bautista	Profesional de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Modernización
Bebao Rossano Gómez Noblega	Subgerente de Recursos Humanos
Pedro Miguel Galicia Pimentel	Procuraduría Pública Regional
Carlos Eduardo Monasterio Alarcón	Subgerente de Abastecimiento y Servicios Auxiliares
Elwin Augusto Correa Vizcarra	Gerente regional de Transporte y Comunicaciones
Enrique Aguirre	Exoficial de Integridad Pública Interventor Preventor

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.**

En el desarrollo del trabajo de investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de datos:

- **Entrevistas a profundidad.** “Técnicas cualitativas de investigación que se estructuran a partir de objetivos concretos” (Robles, 2011, p. 42). Las entrevistas se realizaron a ocho funcionarios y servidores públicos (ver anexo 2).

Tabla 9

*Personas entrevistadas*

Nombre y apellido	Cargo
Daniel Maravi Vega Centeno	Gerente general regional (Alta Dirección)
Isaias Cosme Barreto del Castillo	Oficial de Integridad Interventor Preventor
Martha Epifania Bautista	Profesional de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Modernización
Bebao Rossano Gómez Noblega	Subgerente de Recursos Humanos
Pedro Miguel Galicia Pimentel	Procuraduría Pública Regional
Carlos Eduardo Monasterio Alarcón	Subgerente de Abastecimiento y Servicios Auxiliares
Elwin Augusto Correa Vizcarra	Gerente regional de Transporte y Comunicaciones
Enrique Aguirre	Exoficial de Integridad Pública Interventor Preventor

Fuente: Elaboración propia.

- **Desarrollo de encuestas:** Se focalizan en preguntas que permitan obtener información relevante para la investigación y las percepciones de los diversos actores internos involucrados (ver anexo 2). Se debe precisar que se llevaron a cabo dos tipos de encuesta: la primera dirigida al equipo de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor (microcenso) para levantar información relevante para el estudio y, la segunda, dirigida a servidores públicos del Gobierno Regional del Cusco para recoger percepciones sobre el desempeño de la Oficina de Integridad.
- **Revisión documentaria.** Se refiere a la revisión de instrumentos de gestión, planificación y presupuesto, la normativa vigente, el nivel de comunicación y

coordinación con la SIP, los instrumentos desarrollados, los procesos y normas y estrategias desarrolladas por el gobierno regional.

### **3.6 Validez y confiabilidad del instrumento.**

El enfoque cualitativo de la investigación, el diseño de estudio de caso, analiza los elementos de gestión que contribuyen o dificultan el cumplimiento e implementación de la función y modelo de integridad pública en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco, describiéndola y diagnosticándola para incrementar la comprensión. La información ha sido recolectada principalmente a través de entrevistas semiestructuradas, el desarrollo de encuestas y revisión de instrumentos de gestión, planificación y normativa. Se han “estructurado en función a los objetivos de la investigación, y para darle congruencia al resultado en función a la información recolectada, se ha realizado una triangulación de datos recolectados” (Marquina, 2021, p. 27). De esa manera, se logran los objetivos planteados para la investigación.

- **Credibilidad.** Para confirmar los hallazgos obtenidos como resultado del análisis de la información recopilada, así como para la revisión de datos particulares de mayor interés (Marquina, 2021), se archivó la información obtenida, trabajando con transcripciones textuales de las mismas para tener un respaldo de las opiniones que respaldan la investigación. En todo momento, se trató de mantener la objetividad en el tratamiento de los datos (Marquina, 2021).

- **Dependencia.** El Gobierno Regional de Cusco gestiona el desarrollo de manera democrática, participativa, autónoma y descentralizada con instituciones y organizaciones fortalecidas e interrelacionadas, lo que significa que presenta sus propias características. La realidad de analizar depende de las circunstancias que se presenten en el tiempo, las mismas que podrían cambiar de un momento a otro. En las entrevistas se ha procurado indagar sobre la realidad de la entidad sobre la realidad personal de los informantes, procurando consistencia y una menor variación de datos (Rada, 2007).
- **Aspectos éticos.** Todas las personas involucradas y participantes del proceso de nuestra investigación y han contribuido con su información en forma consentida, tendrán la reserva de su identidad y que no será revelada en el proceso. La investigación recoge información de interés público que no afecta al participante. Por el contrario, permitirá ser un aporte a los objetivos que persigue nuestra investigación, repercutiendo en beneficio de la propia institución. Si alguna persona desea proteger sus datos, estos no se revelarán.
- **Confidencialidad.** Consiste en el compromiso de mantener el contenido de la tesis y los documentos complementarios, en la más estricta confidencialidad, sin ser comunicados en ninguna forma a las personas que no hayan suscrito previamente un acuerdo de confidencialidad.

Finalmente, todo el proceso de investigación ha sido validado por el asesor de tesis.

## **CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo, se desarrolla la investigación. Empieza por las evidencias encontradas durante el trabajo de campo a través del recojo de información. Esta se llevó a cabo mediante entrevistas y encuestas virtuales con los diversos actores del Gobierno Regional del Cusco vinculados con la implementación del modelo de integridad pública y con servidores de las diversas áreas de la sede central y las unidades ejecutoras, así como la revisión de los principales documentos de gestión y planificación.

### **4.1 Aspectos organizacionales y de gestión de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco.**

El Gobierno Regional del Cusco, mediante la Ordenanza Regional N.º 176-2020-CR/GRC Cusco, con fecha 11 de setiembre de 2020, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Se observa una nueva estructura organizacional basada en un proceso de reestructuración que inició en el año 2019 e incluye cambios a nivel de funciones y creación de unidades orgánicas para la modernización de la gestión pública regional, priorizando la mejora de servicios para la ciudadanía.

Es en este marco, que se crea la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, que nace como una promesa de campaña electoral, en el marco de las elecciones regionales del 2018 del actual gobernador regional, Jean Paul Benavente García tras los actos de corrupción que afrontaba la región. De acuerdo con el microprograma “Candidato en un minuto” del medio de comunicación RPP, el candidato y actual gobernador del Cusco, expresó lo siguiente: “Se creará el Programa Interventor y Preventor, que busca erradicar la corrupción a través de procesos que generen

transparencia en el Gobierno Regional” (RPP, 2018). Dicha promesa fue cumplida tras la aprobación del ROF: “un aspecto muy importante que trazamos en este documento es el Sistema del Interventor Preventor cuyo objetivo principal es hacer una gestión con integridad que nos permitirá desarrollar estrategias de control ex ante y durante en los procesos críticos de la gestión pública donde existan potenciales actos de corrupción” (Gobierno Regional de Cusco, ROF, 2018).

El Sistema Interventor Preventor se basa en la Política y Plan Nacional de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción 2018 – 2021 y sus componentes, que impulsa la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Sin embargo, toma elementos del modelo español y su figura de “interventor local” que implica el rol de un agente que fiscalice y forme parte del sistema de control de la gestión de las instituciones del nivel local (Muñoz, 2017). Este último aspecto llama la atención debido a que el modelo de integridad peruano no incluye este rol, dado que ya se encuentra en los Órganos de Control Institucional (OCI) que forman parte del sistema de control interno, de rectoría de la Contraloría General de la República. Asimismo, el modelo promovido por la OECD considera un sistema de integridad pública articulador con otros sistemas a fin de generar una cultura de integridad.

Así, se crea la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor como un órgano de apoyo dependiente directamente de la Gerencia General Regional que, de acuerdo con el artículo N.º 113 del ROF es “responsable de organizar y dirigir las funciones y acciones de Integridad Pública, así como detectar, identificar, prevenir, controlar y corregir oportunamente los posibles riesgos de ilegalidad o corrupción

en el ciclo presupuestario con énfasis en los subprocesos estratégicos y financieros”  
(Gobierno Regional de Cusco, ROF, 2018, p. 65).

**Figura 6**  
*Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor*



Fuente: Gobierno Regional de Cusco, ROF, (2020).

Si bien la decisión política marcó la creación de la oficina, su posición como órgano de apoyo le resta importancia al rol estratégico y articulador para la promoción de la integridad pública y lucha contra la corrupción. La dependencia con la Gerencia General condiciona el trato directo como soporte a la gestión del gobernador regional, contraviniendo lo propuesto por la OECD.

Asimismo, de acuerdo con el artículo N.º 114 del ROF del gobierno regional son funciones de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor.

**Tabla 10**

*Funciones de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor*

- a) Apoyar en la identificación y gestión de riesgos de corrupción.
- b) Implementar, conducir y dirigir la estrategia institucional de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento.
- c) Supervisar el cumplimiento de la normativa vigente de transparencia, gestión de intereses y conflicto de intereses.
- d) Dirigir, desarrollar, implementar y evaluar el sistema de Interventoría Preventoria que permita una gestión pública con integridad a fin de transparentar procesos críticos ex ante y durante que demanden uso de recursos presupuestales.
- e) Identificar los procedimientos administrativos críticos en los diferentes sistemas administrativos de la institución, según criterios establecidos en la normatividad de la materia correspondiente, a fin de determinar la programación de intervenciones anuales e incorporar aquellas que demanden las agencias de desarrollo o terceros.
- f) Definir los objetivos de las intervenciones, sean éstas ex ante y/o durante, a fin de obtener resultados tangibles, concretos y determinar las medidas correctivas de prevención y/o de sanción correspondiente.
- g) Identificar, diseñar, formular e implementar el sistema de intervención - prevención a través de estrategias que establezcan claramente las actividades, acciones, plazos, responsables, forma de intervenir, lugar de intervención, sistema administrativo a intervenir, equipo designado para la intervención entre otros aspectos relevantes que permitan alcanzar los objetivos y resultado trazados.
- h) Identificar los procesos que previenen, incluyen observaciones y corrigen “in tempore” situaciones de mejora y corrección en los procedimientos de asignación de recursos para las inversiones y para asignación de gasto corriente, incluido el ciclo de ejecución de estos recursos.
- i) Organizar, articular, establecer y determinar los mecanismos necesarios para que los diferentes órganos del Gobierno Regional de Cusco emitan observaciones y medidas correctivas en todas las fases del ciclo presupuestario de sus intervenciones en el marco del sistema de intervención – prevención.
- j) Analizar y procesar la información de las intervenciones realizadas y establecer un plan de medidas correctivas y preventivas, así como realizar las denuncias correspondientes, de ameritar el caso, con la documentación y/o pruebas necesarias a las instancias o autoridades respectivas.
- k) Elaborar informes conclusivos e integradores de todas las medidas de prevención – intervenciones generadas por los órganos incluidos en el proceso.
- l) Elaborar informes acerca de las medidas correctivas generadas por los órganos ejecutores respecto a las acciones de intervención – prevenciones desarrolladas por el sistema.
- m) Proponer acciones de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento.
- n) Proponer la incorporación de objetivos y acciones de integridad en los planes estratégicos de la entidad.



- o) Coordinar e implementar el desarrollo de actividades de capacitación en materia de ética pública, transparencia y acceso a la información pública, gestión de intereses, conflicto de intereses, control interno y otras materias vinculadas con la integridad y lucha contra la corrupción.
- p) Recibir, evaluar, derivar, realizar el seguimiento y sistematización de denuncias sobre actos de corrupción, asegurando la reserva de información cuando corresponda.
- q) Otorgar las medidas de protección al denunciante o testigos cuando corresponda.
- r) Monitorear la implementación del proceso del Interventor Preventor como modelo de integridad pública.
- s) Otras funciones que le asigne la Gerencia General Regional y propias de la normatividad de los entes rectores nacionales.

Fuente: Gobierno Regional de Cusco, ROF, 2020)

No obstante, la incorporación formal en los documentos de gestión regional, la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, entró en operaciones en el mes de marzo del año 2021 tras el nombramiento de su primera oficial de Integridad, la Dra. Rosy Gamarra Mercado, en una sesión del Consejo de Coordinación Regional (CCR), órgano consultivo del gobierno regional que permite la coordinación con los gobiernos locales del territorio. El nombramiento generó muchas expectativas por el perfil profesional de la oficial y fue ampliamente publicitado por los medios de comunicación local; sin embargo, la designación por parte del ejecutivo regional nunca se publicó y, por eso, la Dra. Gamarra no asumió funciones.

En ese contexto, se convocó nuevamente a un proceso para la selección del oficial de Integridad, presentándose tres candidatos de diversos perfiles, siendo seleccionado el licenciado en Comunicaciones Enrique Aguirre Castro, quien asumió funciones en marzo de 2021, denominándosele el Zar Anticorrupción o Tucuyricuy (“el que todo lo ve, oye”). Su gestión se caracterizó por dar respuesta a las observaciones de la Contraloría General de la República respecto a procesos de la gestión regional. A pesar de ello, y del escaso personal, se promovió el canal de

denuncia y la presentación de las declaraciones juradas de interés con apoyo de la Cooperación Internacional.

El licenciado Aguirre se mantuvo poco tiempo en la gestión (octubre 2021), encargándosele la oficina al abogado Isaías Barreto del Castillo, quien laboraba en la oficina como personal del régimen 276. Actualmente, el Dr. Barreto se encarga de desempeñar funciones. Desde marzo de 2022, es el oficial designado.

**Tabla 11**

*Oficiales de Integridad Gobierno Regional del Cusco*

Nombre y apellido	Perfil profesional	Periodo
Rosy Gamarra Mercado	Abogada	No asumió el cargo
Enrique Aguirre Castro	Comunicador	Marzo – octubre 2021
Isaias Barreto del Castillo	Abogado – Servidor del GORE con régimen 276	Octubre 2021 – febrero 2022 (encargado) Marzo 2022 – A la fecha (designado)

Fuente: Elaboración propia.

El Dr. Barreto fue designado a través de un proceso de concurso público y nombrado en una sesión del Consejo de Coordinación Regional, renunciando temporalmente a su condición de personal nombrado (régimen 276) y asumiendo un CAS de confianza por tener un nivel gerencial. De acuerdo con las entrevistas realizadas, promueve una gestión de puertas abiertas, abocado sobre todo al trabajo para la promoción de la cultura de integridad y ética pública.

Actualmente, la oficina cuenta con cinco profesionales que acompañan las labores del oficial de Integridad Interventor Preventor. Sus perfiles se detallan a continuación.

**Tabla 11**

*Oficiales de Integridad Gobierno Regional del Cusco*

Perfil profesional	Funciones que ejecuta
Dos contadoras	Por encargo de la Gerencia General, se encargan de realizar el control concurrente a diversos procesos del gobierno regional en coordinación con la Procuraduría y la Oficina de Control Institucional.
Un economista	Encargado de los documentos relacionados a la programación y monitoreo del POI de la Oficina, así como la ejecución presupuestal y el diseño del Plan Institucional de Integridad Pública del gobierno regional y sus lineamientos. Coordina estrechamente con la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.
Una licenciada en administración	Encargada de los procesos de capacitación e inducción para la sede central del gobierno regional y sus ejecutoras.
Una secretaria	Desempeña labores administrativas.

Fuente: Elaboración propia.

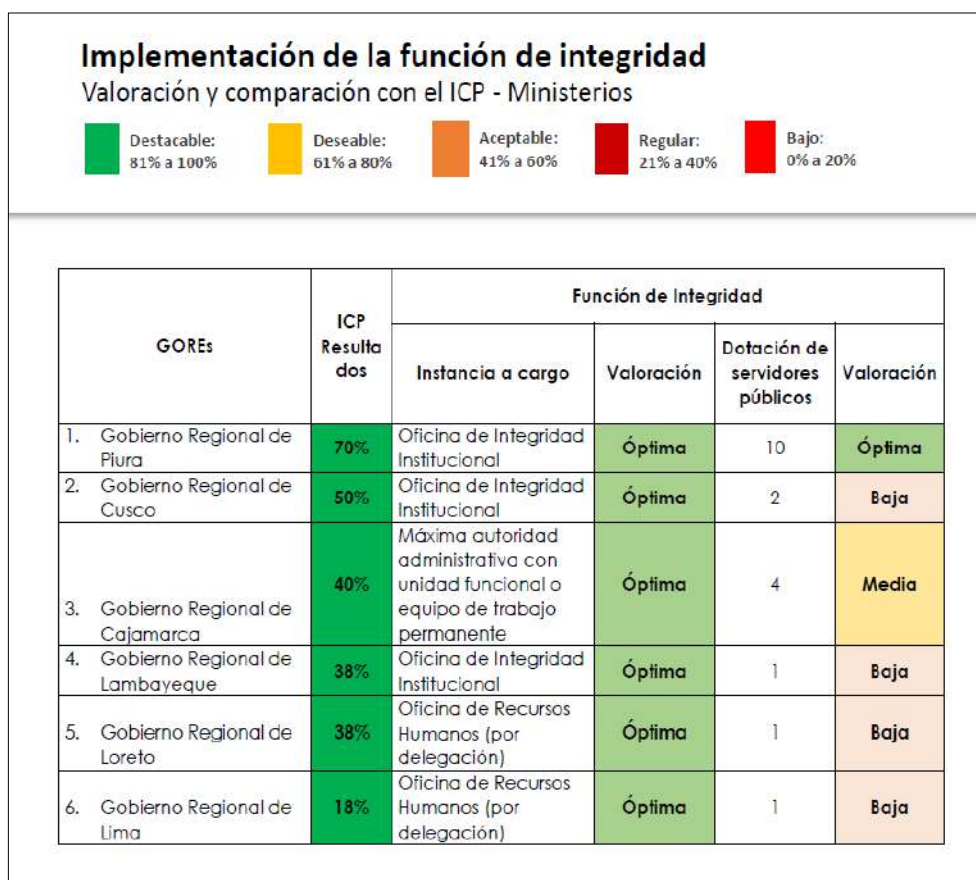
En el año 2022, tras la designación del Dr. Barreto, el equipo de la oficina creció. Anteriormente, solo se tenía asignado dos profesionales y desarrollaba funciones específicas, asignadas por el oficial de Integridad, dado que el Gobierno Regional del Cusco aún no aprueba los perfiles de puestos de la entidad a pesar del bajo presupuesto asignado (S/ 86 000 soles anuales para el año 2022).

De acuerdo con lo señalado en las entrevistas a profundidad, los regímenes laborales del equipo técnico de la oficina son en mayor medida del régimen 276 (personas nombradas) y del personal que ha sido repuesto judicialmente que ha sido incorporados por la gestión del oficial de Integridad en colaboración con la oficina de Recursos Humanos. De acuerdo a la información recogida no necesariamente cuenta con los perfiles necesarios para implementar las diversas tareas de la Oficina.

Asimismo, existe la necesidad de contar con un mayor número de profesionales (entre 12 y 14) con diversos perfiles para que acompañen procesos vinculados a los sistemas administrativos de inversiones y abastecimiento, y a la gestión de riesgos y medidas de control. Lamentablemente, contar con poco personal es una limitante a la acción de la oficina.

La problemática expuesta se evidencia en los resultados del índice de capacidad preventiva llevada a cabo por la Secretaría de Integridad Pública del Consejo de Ministros (PCM, 2021), la cual en la valoración de la implementación de la función de integridad denota un resultado para el Gobierno Regional del Cusco del 50% de implementación. Si bien se tiene una instancia a cargo (Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor), no tiene una correcta dotación de servidores públicos.

**Figura 7**  
*Índice de capacidad preventiva de los gobiernos regionales*



Fuente: PCM (2021b).

Si bien la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor es relativamente reciente, denota un esfuerzo por la gestión de algunos procesos clave para la promoción de la integridad pública. Estos han sido resaltados por el actual oficial de Integridad y el gerente general del Gobierno Regional del Cusco.

- Elaboración de un Plan Institucional de Integridad Pública. El propósito consiste en convertirse en un documento de carácter vinculante que convoque la acción articulada de despacho de la gobernación, Gerencia General, Secretaría General, Recursos Humanos, Procuraduría, Órgano de Control Institucional y la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Modernización. Para la implementación de los

nueve componentes del Plan Nacional por la Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción en el Gobierno Regional del Cusco. Este documento aún se encuentra en diseño.

- Supervisión de la implementación de las declaraciones juradas de interés de funcionarios de alto rango del gobierno regional, a fin de cumplir con lo estipulado por la Contraloría General de la República.
- Difusión y promoción del código de ética institucional en el marco de sensibilizaciones para la construcción de una cultura de integridad entre los recursos humanos del gobierno regional.
- Articulación con la Procuraduría y la Oficina de Control Institucional para la investigación y resolución de denuncias, que provienen del canal de denuncias institucional o de la Contraloría General de la República.

Asimismo, de acuerdo con las entrevistas realizadas, se considera que la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor es un órgano necesario en el Gobierno Regional del Cusco que promueve ética e integridad en la institución; sin embargo, a pesar de los avances en la constitución de la oficina aún es necesario seguir fortaleciéndola.

#### 4.2 Elementos de gestión que contribuyen a la implementación del modelo de integridad pública por parte de la Oficina de Integridad Pública, Interventor Preventor.

A continuación, se describen los elementos de gestión que contribuyen a la implementación del modelo de integridad pública en el Gobierno Regional del Cusco, a través de su Oficina de Integridad Pública, Interventor Preventor, identificados de las entrevistas y encuestas llevadas a cabo con diversos actores.

**Tabla 12**

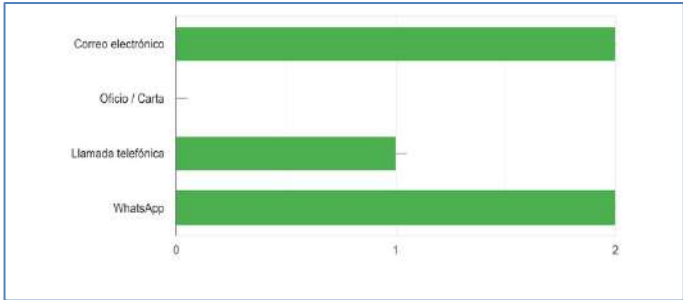
*Elementos de gestión que contribuyen la implementación del modelo de integridad pública por parte de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del GORE Cusco*

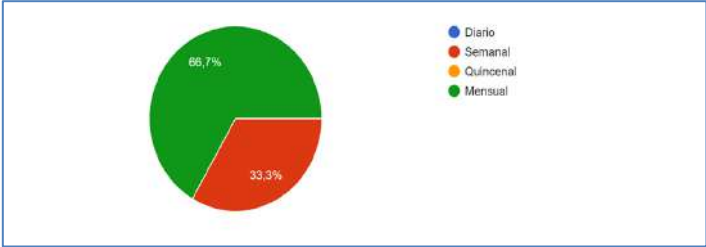
Dimensión de Gestión	Descripción
Compromiso de la Alta Dirección	<p>Los entrevistados de manera mayoritaria estuvieron de acuerdo que un hito importante en la implementación del modelo de integridad pública fue la creación de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor que surgió como una promesa de campaña del actual gobernador regional. Esto hizo posible la aprobación del nuevo ROF en el 2020. De acuerdo con el gerente general del gobierno regional, dicha decisión fue tomada a partir del compromiso de la Alta Dirección para la lucha contra la corrupción y la promoción de una cultura de integridad pública. Impulsó, además, la designación del oficial de Integridad, que, a pesar de la rotación de tres personas en el cargo, es una figura clave para la ejecución de acciones para la implementación del modelo.</p> <p>De acuerdo con el oficial de Integridad, desde la gobernación se le ha dado difusión a la ciudadanía sobre la creación de la oficina y sus futuras acciones, sobre todo alrededor de la gestión de denuncias. Ese hecho</p>

	<p>contrasta con la poca difusión al interior del GORE, dado que los servidores públicos la conocen muy poco.</p>
<p>Liderazgo de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor</p>	<p>La figura del actual oficial de Integridad viene generando confianza en los servidores públicos del GORE Cusco, debido a que es un profesional de carrera (régimen 276) que ha laborado en diversas áreas del GORE y es reconocido por su labor y trayectoria profesional por sus colegas. De acuerdo con las entrevistas y encuestas, se le reconoce como líder, pues, a pesar de las limitaciones, sigue laborando para promover la integridad y da soluciones creativas para gestionar su oficina. Asimismo, de acuerdo con el microcenso, el equipo de trabajo también lo reconoce, ya que ha delimitado correctamente sus funciones, identificando sus habilidades profesionales y personales, además de motivarles hacia la mejora. De la entrevista a sus pares, se concluye que lo reconocen por su sentido de articulación y consenso; y se ha convertido en un gran aliado para la cooperación internacional que les permite desarrollar acciones conjuntas.</p> <p>En conclusión, el estilo de liderazgo del oficial genera confianza e impacta en el desempeño de la Oficina; no obstante, esta se sostiene sobre un equipo, sus acciones e impacto sobre el cliente interno y externo, lo cual no necesariamente está incorporado en el modelo Cusco por razones que se describirán más adelante.</p>
<p>Instrumentos de gestión</p>	<p>De acuerdo a lo mencionado por el oficial de Integridad, actualmente se encuentra en diseño el Plan Institucional de Integridad Pública, documento vinculante entre Gobernación, Gerencia General, las áreas de Recursos Humanos, Procuraduría, Oficina de Control Institucional, Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Modernización. Para la promoción de la integridad pública y generación de una estrategia conjunta para luchar contra la corrupción, a partir del establecimiento de una cultura ética en los recursos humanos del GORE.</p>



	<p>Este instrumento se encuentra en diseño. Es importante comentar que involucra solo a la gestión interna, mas no a entidades del territorio, al sector privado y academia, además de no concretar en acciones operativas.</p>
Ejercicio del control	<p>La Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor articula con la Procuraduría y con la Oficina de Control Institucional para la gestión de denuncias, las cuales son trasladadas por el despacho del gobernador regional para su análisis. Dichas denuncias generalmente llegan a través de la Contraloría General de la República o por el canal de denuncias del GORE.</p> <p>Los profesionales de la Oficina hacen el esfuerzo por analizar el caso y convocan a sus pares de las áreas mencionadas.</p> <p>Vale la pena mencionar un caso que fue comentado durante las entrevistas y que muestra un ejercicio de control importante y articulado por la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor. Se trata de una denuncia vinculada a una doble percepción salarial en el GORE Cusco y en otra institución pública, mencionada por los medios de comunicación y la ciudadanía a través del portal de denuncias del CGR. De acuerdo al comentario del entrevistado, “el caso fue derivado por el Gobernador a la Oficina de Integridad, quienes convocaron a una reunión al Procurador y a profesionales de OCI, coordinando un plan de acción. La Oficina (de Integridad Pública, Interventor Preventor) se encargó de realizar la investigación respectiva y se elaboró un informe el cual se discutió en forma articulada con las áreas mencionadas, llegando a un consenso y elevando opinión al despacho del gobernador para la ejecución de las recomendaciones”.</p> <p>No obstante, el entrevistado enfatizo que: “Es importante mencionar que las acciones que se llevan a cabo generalmente se realizan para el control de daños y no con un enfoque preventivo”.</p>

<p>Procesos implementados favorablemente</p>	<p>De acuerdo con lo mencionado por el gerente general y el oficial de Integridad, los principales procesos implementados son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La promoción del código de ética a través de charlas de sensibilización.</li> <li>• Incentivar el registro de las Declaraciones Juradas de Interés por parte de los funcionarios públicos.</li> <li>• Mejora en la gestión de denuncias.</li> <li>• Coordinaciones con órganos de línea, unidades ejecutoras, y órganos de apoyo para fomentar una cultura de integridad pública.</li> <li>• Articulación con Cooperación Internacional.</li> <li>• Buena relación con sociedad civil.</li> </ul>										
<p>Relación técnico funcional con la SIP</p>	<p>La relación técnica funcional con la SIP es cordial, cuando es necesaria alguna aclaración normativa siempre existe la apertura en la comunicación, sea por medios formales (oficios, correos electrónicos) o informales (comunicaciones telefónicas o WhatsApp), de acuerdo con lo mencionado en las entrevistas y encuesta realizada al equipo de la Oficina como se aprecia en el siguiente gráfico.</p> <p style="text-align: center;"><b>Canales de Comunicación SIP</b></p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Canales de Comunicación SIP</caption> <thead> <tr> <th>Canal</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Correo electrónico</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Oficio / Carta</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Llamado telefónico</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>WhatsApp</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Fuente: Oficina de Integridad GORE Cusco (2022)</p> <p>De acuerdo con el microcenso realizado al equipo de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, la comunicación con la Secretaría de Integridad Pública (SIP) es mayoritariamente mensual para consultar temas muy puntuales. En el siguiente cuadro, se puede apreciar que el 66.7%</p>	Canal	Frecuencia	Correo electrónico	2	Oficio / Carta	0	Llamado telefónico	1	WhatsApp	2
Canal	Frecuencia										
Correo electrónico	2										
Oficio / Carta	0										
Llamado telefónico	1										
WhatsApp	2										

	<p>de los entrevistados consideran que la comunicación con la SIP se da de manera mensual y el 33.3% de manera semanal:</p> <p style="text-align: center;"><b>Frecuencia de comunicación con la SIP</b></p>  <p style="text-align: center;">Fuente: Oficina de Integridad GORE Cusco (2022)</p>
<p>Articulación con áreas clave del GORE Cusco y otras entidades</p>	<p>La Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor depende de la Gerencia General para articular acciones de dependencia jerárquica. De acuerdo a la opinión de los entrevistados, la oficina saca provecho de esta dependencia para relacionarse con la Gerencia de Línea y socializar su acción, y realizar sensibilización acerca del Plan de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción.</p> <p>De otro lado, según lo mencionado por el Oficial de Integridad y el Procurador, se articula efectivamente con áreas como la Procuraduría y OCI, dado que elaboran planes de acción para la gestión de denuncias.</p> <p>Respecto a su relación con otras entidades, vale la pena mencionar lo comentado por el oficial de Integridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación con la Comisión Regional Anticorrupción (CRA) y las Agencias Regionales de Desarrollo (ARD), las cuales asume la Secretaría Técnica de manera cordial pero poco frecuente.</li> <li>• La Oficina se relaciona con otras oficinas de Integridad Regionales a partir de un curso propiciado por la Escuela Nacional de Administración Pública y la cooperación alemana – GIZ, donde se compartió experiencias sus pares de otras regiones. A partir de este</li> </ul>

	<p>curso, se inició un proceso de relacionamiento y conocimiento de otras prácticas realizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes de la sociedad civil se reunieron con la oficina para comprender su actuar y apoyarles a realizar un diagnóstico a fin de elaborar un plan de acción conjunto (Proética, 2019).</li> <li>• La relación con la Cooperación Internacional da resultados interesantes, dado que se han promovido la mayor parte de acciones con su apoyo. La relación más frecuente es con USAID y SECO, quienes capacitan al personal de la oficina y les ayudan a generar instrumentos para desempeñar sus funciones.</li> </ul>
<p>Sistema de comunicación e información</p>	<p>La Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor ha trabajado en un plan de sensibilización para brindar información sobre: ética pública, cultura de integridad, código de ética, entre otras temáticas, el cual se viene ejecutando en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos para la convocatoria y las Gerencias de Línea, así como los órganos de soporte y estratégicos. Este plan ha dado inicio este año y se lleva a cabo en modalidad presencial y virtual, de acuerdo a lo comentado por los entrevistados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Elementos de gestión que dificultan la implementación del modelo de integridad pública por parte de la Oficina de Integridad Pública, Interventor Preventor.

Los elementos de gestión que dificultan la implementación del modelo de integridad en el GORE Cusco a través de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor.

**Tabla 13**

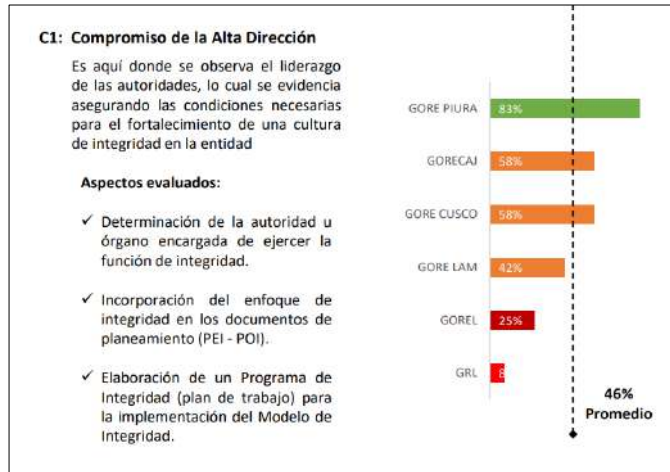
*Elementos de gestión que dificultan la implementación del modelo de integridad pública por parte de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del GORE Cusco.*

Dimensión de Gestión	Descripción
Compromiso de la Alta Dirección	<p>Si bien la creación de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor fue una propuesta del Gobernador Regional del Cusco desde su campaña política y fue incluida en el Reglamento Organización y Funciones del GORE, los entrevistados consideran mayoritariamente que se aprecia que la Alta Dirección no dimensionó efectivamente los requerimientos necesarios de la Oficina para la ejecución de sus funciones y el desarrollo de su capacidad operativa para la instalación de un modelo de integridad pública en la entidad.</p> <p>La oficina se creó sin contar con un dimensionamiento adecuado: primero, del personal que ejecutaría sus funciones y de las capacidades necesarias para implementarlas; segundo, de la infraestructura y equipamiento necesario para el desarrollo de las labores; tercero, de la proyección presupuestal para la implementación de una oficina que se encargaría de luchar contra la corrupción y que se interrelacionaría con diversos actores del territorio; y, finalmente, de los procesos para llevar a cabo sus intervenciones. El gerente general menciona que la gestión de una institución del nivel regional se ve limitada por los procesos burocráticos para generar estructuras orgánicas</p>

	<p>eficientes, el presupuesto escaso, la poca flexibilidad de los regímenes laborales que provocan que las áreas y las instituciones no puedan dotar de lo necesario para el ejercicio de las funciones.</p> <p>Todo ello se evidencia a partir de la escasa dotación del recurso humano, priorizando la figura del oficial de Integridad, mas no del equipo técnico, lo cual dificulta su acción pues no se le brinda la capacidad de operar y desplegar acciones. Asimismo, el presupuesto asignado es limitado. De acuerdo a lo señalado por el oficial de Integridad: “.. priorizándose el gasto corriente, y no el gasto para la compra de equipamiento y despliegue de operaciones”. De otro lado, el GORE Cusco no tiene adecuados sus principales documentos de gestión al nuevo ROF, como los perfiles de puestos y el clasificador de personal, lo cual genera un vacío para la implementación de la oficina.</p> <p>Del análisis de la información proporcionada es importante mencionar que, en el Plan Estratégico Institucional 2019 -2024, no se hace alusión a la integridad pública como prioridad en la entidad, lo cual contradice la decisión política de creación de una Oficina de Integridad Pública.</p> <p>En conclusión, si bien existió la decisión política de crear una Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, su sostenibilidad se encuentra en riesgo, dado que los hechos evidencian que no existe un apoyo constante de la Alta Dirección en la toma de decisiones para proveer de los recursos necesarios para realmente implementar la función de integridad y luchar contra la corrupción. El índice de capacidad preventiva evidencia este hecho, dado que el GORE Cusco obtuvo una calificación de 58% en el componente relacionado al Compromiso de la Alta Dirección, tomando en cuenta la decisión de creación de una Oficina, por la incorporación de lineamientos en</p>
--	---

el PEI y POI, y la existencia de un plan de integridad institucional y/o territorial.

**Figura 1**  
*Índice de capacidad preventiva de los gobiernos regionales*



Fuente: PCM (2021).

Liderazgo de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor

La carencia de recursos es un factor importante que condiciona a la oficina a restringir sus actividades, repercutiendo en su desempeño. En ese sentido, de acuerdo a las entrevistas, la Oficina hace esfuerzos por desarrollar sus intervenciones; sin embargo, no es suficiente dado que en el día a día el equipo destina gran parte de su tiempo en llevar a cabo actividades propias de la gestión interna de la oficina (solicitud de equipos informáticos, pedidos para incrementar los recursos humanos y mejora de los perfiles, solicitud de auditorios para sus capacitaciones), desviándoles de su “misión”, la generación de una cultura de integridad pública.

En ese contexto, los actores no conocen el quehacer de la oficina, ni sus funciones, debido a la poca interacción con la misma:

- Los servidores públicos del GORE Cusco manifiestan que conocen muy poco de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor. Si bien se conoce de su existencia debido a que su creación fue muy publicitada por el Gobernador Regional y en medios de

	<p>comunicación, de acuerdo con la encuesta realizada a 28 funcionarios y servidores públicos del Gobierno Regional, el 35.7% manifiesta que si bien conocen a la Oficina de Integridad Pública, Interventor Preventor, se desconoce totalmente las acciones e instrumentos que se promueven, impulsan e implementan.</p> <p>De la misma manera, solo un porcentaje mínimo ha asistido a procesos de capacitación e inducción sobre integridad pública y código de ética, los cuales fueron socializados por la oficina con la ayuda de la Cooperación Internacional. Así, de las 28 personas encuestadas, 19 manifestaron que nunca participaron de eventos de sensibilización y/o capacitación realizada por la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, dado que existe poca capacidad de difusión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores que integran el ecosistema de integridad: La Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor funge de Secretaría Técnica de la Comisión Regional Anticorrupción (CRA) y de las Agencia de Desarrollo Regional (ARD); sin embargo, de acuerdo con lo manifestado por el Oficial de Integridad la interacción es baja, nuevamente generada por la falta de recursos, lo cual le resta reconocimiento y liderazgo.</li> </ul> <p>Los cambios, respecto a la persona que ejerce el rol de Oficial de Integridad, son un factor que debilita el liderazgo de la Oficina, pues a opinión de los entrevistados, los servidores públicos toman esta acción como poco seria para la lucha contra la corrupción. No obstante, de acuerdo al jefe de la Oficina de Recursos Humanos que el actual Oficial pertenezca al régimen 276 ha generado confianza en el personal del GORE, pues se sienten identificados; sin embargo, esta se pone en riesgo ante un cambio de gestión.</p>
Instrumentos de gestión	De acuerdo al oficial de Integridad, un factor que debilita la implementación del modelo de integridad pública es la carencia de un plan para la



	<p>implementación de la función de integridad, no solo institucional, sino a nivel del territorio que no solo sea vinculante, sino que incluya acciones concretas y concertadas por los diversos actores, tanto de gestión interna (áreas del GORE Cusco) como del territorio (municipalidades, instituciones públicas autónomas, academia, sector privado, sociedad civil).</p>												
<p>Presupuesto Asignado</p>	<p>La Oficina de Integridad Pública ha contado con un presupuesto de 74 000 soles en el año 2021 y de 86 000 soles en el año 2022, tal como se muestra en la siguiente tabla:</p> <table border="1" data-bbox="571 678 1398 987"> <thead> <tr> <th data-bbox="571 678 671 864">Año</th> <th data-bbox="671 678 919 864">Presupuesto de la Oficina de Integridad</th> <th data-bbox="919 678 1206 864">Presupuesto inicial anual sede central GORE Cusco</th> <th data-bbox="1206 678 1398 864">% Porcentaje respecto de la sede central</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="571 864 671 925">2021</td> <td data-bbox="671 864 919 925">S/. 74 000 soles</td> <td data-bbox="919 864 1206 925">S/. 280.8 millones soles</td> <td data-bbox="1206 864 1398 925">0.026%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="571 925 671 987">2022</td> <td data-bbox="671 925 919 987">S/. 86 000 soles</td> <td data-bbox="919 925 1206 987">S/.314.5 millones soles</td> <td data-bbox="1206 925 1398 987">0.027%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor (2022)</p> <p>De la tabla se puede apreciar que el presupuesto de la Oficina corresponde a menos del 1% del presupuesto del Pliego Sede Central a la que pertenece, lo cual coloca en manifiesto que hay un débil dimensionamiento de su rol y las acciones pueden quedarse solo en el discurso.</p> <p>Como se comentó anteriormente, el presupuesto asignado se deriva prioritariamente para gasto corriente, dejando muy poca acción para el desarrollo de actividades. Por tal motivo, la Cooperación Internacional apoya y soporta el desarrollo de acciones; sin embargo, es un riesgo por la baja sostenibilidad que supone.</p>	Año	Presupuesto de la Oficina de Integridad	Presupuesto inicial anual sede central GORE Cusco	% Porcentaje respecto de la sede central	2021	S/. 74 000 soles	S/. 280.8 millones soles	0.026%	2022	S/. 86 000 soles	S/.314.5 millones soles	0.027%
Año	Presupuesto de la Oficina de Integridad	Presupuesto inicial anual sede central GORE Cusco	% Porcentaje respecto de la sede central										
2021	S/. 74 000 soles	S/. 280.8 millones soles	0.026%										
2022	S/. 86 000 soles	S/.314.5 millones soles	0.027%										
<p>Ejercicio del control</p>	<p>Las entrevistas realizadas evidencian que, lamentablemente, cuando la Oficina de Integridad Interventor Preventor inició su gestión, sus funciones y quehacer fueron percibidos por los servidores públicos del GORE Cusco como acciones de un “ZAR Anticorrupción” o del “Tucuyricuy”, lo cual le dio un enfoque de acción equivocado, vinculado al ejercicio del control y la coerción, generando desconfianza y temor en las diversas áreas del GORE.</p>												

	<p>Los entrevistados perciben que este enfoque fue corregido tras el inicio de gestión del actual Oficial de Integridad quien, alineado a las recomendaciones de la PCM y la OECD, ejecuta acciones articuladas y consensuadas priorizando el enfoque preventivo. Sin embargo, la Alta Dirección siempre vincula a la Oficina con acciones de control, derivándole expedientes y denuncias para resolver que corresponden al 70% de las labores ejecutadas en un mes (información recogida de las entrevistas realizadas).</p>
<p>Procesos implementados con resultado adverso</p>	<p>De acuerdo con lo expresado por los entrevistados, se mencionan los procesos implementados con resultado adverso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de personal con calificaciones <i>ad hoc</i> para la mejora del desempeño de la oficina. Por ejemplo, es necesario tener perfiles vinculados a las inversiones públicas (ingenieros civiles, proyectistas) o a los procesos de logística y abastecimiento. Una limitante para la oficina es la carencia de perfiles de puestos como documento de gestión generado en conjunto con la Oficina de Recursos Humanos.</li> <li>• Capacitaciones e inducciones al personal de la oficina, lamentablemente la carencia de presupuesto es una limitante y la falta de actualización del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP).</li> <li>• Generación de un diagnóstico respecto del avance del GORE Cusco relacionado a transparencia del portal web y el gobierno abierto.</li> <li>• Acercamiento a la CRA por parte del Oficial de Integridad, no obstante, sesiona pocas veces al año.</li> </ul>
<p>Relación técnico funcional con la SIP</p>	<p>La relación técnica con la SIP es lejana, el oficial de Integridad comenta que no recibió un adecuado proceso de inducción ni instrumentos <i>ad hoc</i> como soporte a su gestión, por parte de la Secretaría, reconociendo que no es por desinterés sino porque cuenta con un equipo muy pequeño. Asimismo, el equipo de la oficina manifiesta que la respuesta a sus comunicaciones, formales e informales, no es tan ágil como desearían.</p>

<p>Articulación con áreas clave del GORE Cusco y de instituciones a nivel territorial</p>	<p>Con respecto a la articulación es preciso mencionar que los entrevistados expresan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La articulación con la Alta Dirección es escasa y se limita a seguir disposiciones, no existe una generación de estrategias y acciones conjuntas para priorizar ejes respecto a la promoción de la integridad pública.</li> <li>• La articulación con la oficina de Recursos Humanos si bien es frecuente, es limitada debido a que su orientación es operativa, es decir, encaminada al pago de planilla y a resolver reposiciones judiciales; lamentablemente, carece de recursos para el trabajo conjunto de estrategias para promover una cultura de integridad pública enfocada en el desarrollo de las personas.</li> <li>• Por la carencia de recursos, la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor no coordina con las Municipalidades provinciales y distritales del territorio, lo cual consideran importante dado que forman parte de un ecosistema territorial para combatir la corrupción. La oficina tenía planeado socializar el Plan de Integridad y Lucha contra la Corrupción, pero no le fue posible.</li> </ul>
<p>Sistema de comunicación e información</p>	<p>Los encuestados opinan que la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor no cuenta con canales de información para comunicar sus avances, eventos, capacitaciones porque carece de los equipos informáticos y porque el correo institucional es poco utilizado.</p> <p>Las sensibilizaciones y capacitaciones que desarrolla las realizan de manera virtual y/o presencial con limitaciones. En cuanto a las sesiones virtuales solo cuentan con una cuenta de Zoom institucional del GORE Cusco con capacidad para 100 personas, generando incomodidades sobre todo cuando personas se quedan fuera y están interesadas en ingresar. Por otro lado, las sesiones presenciales se ven restringidas por el uso de auditorios, que, si bien se separan con anticipación, a último momento se confirma que no se tiene la</p>

	<p>disponibilidad. De acuerdo con las entrevistas, se percibe que las áreas técnicas obstaculizan el trabajo de la oficina.</p> <p>Lo enunciado se ve reforzado porque las sensibilizaciones y capacitaciones no se encuentran planificadas en el plan de desarrollo de las personas (PDP), instrumentos desactualizado.</p> <p>La Oficina recurre a la Cooperación Internacional para el desarrollo de sus talleres.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14**

*Resumen de elementos de gestión que contribuyen y dificultan la implementación del modelo de integridad pública a través de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco*

<b>Elementos de Gestión</b>	<b>Contribuyen</b>	<b>Dificultan</b>
Compromiso de la Alta Dirección	Decisión política de creación, como promesa de campaña electoral en el año 2018, y su incorporación en el ROF en el año 2020 con dependencia funcional de la Gerencia General.	Lamentablemente, la decisión política de creación no es suficiente, sino se dimensiona y dota de recursos necesarios para la implementación de las funciones encargadas; y si el enfoque de integridad y lucha contra la corrupción no se encuentra en los principales instrumentos de planificación y gestión de la institución. Asimismo, la dependencia de Gerencia General reduce el espacio de la oficina para la coordinación con el gobernador regional lo cual no es favorable para el posicionamiento y sostenibilidad del modelo de integridad, lo cual es percibido por los servidores públicos del GORE Cusco como una reducción del compromiso por parte de la Gobernación.
Liderazgo del oficial de Integridad	El actual oficial de integridad pública tiene un alto nivel de liderazgo, es reconocido por su equipo y sus pares, puesto que pesar de las limitaciones de recursos saca adelante a la oficina con los actores interno y externos a la institución.	No basta con el liderazgo del oficial de Integridad para sacar adelante el modelo, son necesarios otros factores como la coordinación estrecha con la Alta Dirección, instrumentos de planificación y de gestión que incorporen el enfoque; la dotación de recursos humanos, materiales, y económicos, procesos estratégicos y operativos de la oficina que delineen no sólo sus competencias, sino las interacciones que realiza para asegurar

		su sostenibilidad y estrategias de comunicación efectivas que involucran a todas la oficinas del GORE.
Instrumentos de gestión	En diseño el plan institucional de integridad pública del GORE Cusco.	El plan institucional en diseño solo es considerado como un documento vinculante con las áreas del GORE que interactúan para la implementación del modelo de integridad pública, mas no es un documento con enfoque territorial que incluya compromisos de los actores que integran el ecosistema de integridad en el Cusco
Presupuesto asignado		Limitado y enfocado al gasto corriente.
Ejercicio de control	La Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, conjuntamente con la Procuraduría, la OCI, y la Gerencia General, resuelven efectivamente denuncias provenientes de la Contraloría General de la República, en un trabajo articulado y efectivo, y sobre todo necesario. Sin embargo, no existe un mecanismo institucional formal como marco de estas coordinaciones.	En la primera etapa de implementación de la Oficina de Integridad el enfoque de control estaba muy marcado, lo cual no ayudó a posicionar a la oficina con los funcionarios y servidores públicos del GORE; sin embargo, ello se revirtió estratégicamente desde la Gerencia General y con la designación del actual Oficial de Integridad.
Procesos implementados	Se han implementado procesos importantes como la sensibilización respecto del código de ética, la promoción de las declaraciones juradas de interés; el impulso a los canales de denuncia y la relación con la cooperación internacional.	Entre los procesos que han tenido resultado adverso se encuentran: la falta de respuesta respecto a la dotación de personal y la mejora de los perfiles, la actualización de documentos de gestión que involucre la sostenibilidad de los procesos de la oficina; y el acercamiento a la CRA.
Relación técnico funcional con la SIP	Es una relación cordial y básicamente para resolver dudas respecto de la implementación del modelo de integridad.	Poco constante. El oficial de Integridad no recibió un proceso de inducción adecuado, ni instrumentos ad hoc (regionales) para la implementación del modelo.

<p>Articulación con áreas clave del GORE Cusco y de instituciones a nivel territorial</p>	<p>Buena articulación con gerencias de línea por el nivel de dependencia funcional de la Gerencia General; coordinación estrecha con Procuraduría y OCI para el ejercicio de control y las denuncias; y relación constante con la Cooperación Internacional para concretar acciones limitadas por los escasos recursos.</p>	<p>La coordinación con Gobernación Regional es limitada, lo cual evidencia que el compromiso se ha reducido y es percibida por el personal del GORE. Asimismo, la coordinación con la Oficina de Recursos Humanos si bien es cordial es poco efectiva dado que ésta se encuentra enfocada a resolver temas operativos y las reposiciones judiciales, lo cual le imposibilita la coordinación para la implementación de una cultura de integridad basada en las personas (sus fortalezas y necesidades).</p> <p>La articulación con las entidades del territorio como las municipalidades provinciales y distritales es escasa, evidenciando que no existe un enfoque territorial para la promoción de la integridad.</p>
<p>Sistemas de comunicación e información</p>		<p>Escasos. No existe una plataforma de comunicación al interior de la institución y con actores externos.</p>

*Nota.* Entrevistas y encuestas a funcionarios y servidores públicos del Gobierno Regional del Cusco.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4 Lecciones aprendidas y aportes del Gobierno Regional del Cusco en la implementación del modelo de integridad pública.**

La gestión de la integridad pública en el Gobierno Regional del Cusco, a través de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, es un caso interesante de investigación que demuestra que existen elementos a tomar cuenta para la implementación del Plan de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción en las instituciones del nivel subnacional (gobiernos regionales y locales), además de aportar para la mejora del acompañamiento por parte de la Secretaría de Integridad Pública dado que la acerca a la realidad del territorio.

En ese sentido, a continuación, se comparten algunas lecciones aprendidas del modelo estudiado:

- Si bien la decisión política, motivada por el incremento de casos de corrupción en el Cusco dio inicio con la instalación del modelo de integridad en el gobierno regional, a través de la creación de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor y su incorporación al ROF, la falta de dimensionamiento de su capacidad operativa ha sido un elemento que ha dificultado su gestión. Así, no se dimensionaron los perfiles necesarios para ejecutar las funciones previstas, tomando en consideración los nueve componentes del plan aprobado por la PCM; asimismo, no se mapearon los procesos a ejecutar, ni las interacciones con áreas clave para la implementación del modelo de integridad pública. Por otro lado, no se dotó a la oficina de una infraestructura ni equipamiento adecuado para el desarrollo de sus funciones. Finalmente, el presupuesto asignado es escaso.



Esta falta de planificación ha repercutido en la gestión de la oficina es una restricción para la ejecución de estrategias y acciones, así como para la contratación de perfiles idóneos y la consolidación de la oficina para la lucha contra la corrupción. Asimismo, este hecho debilita la confianza del equipo técnico a cargo, pues, a pesar de sus esfuerzos, las limitaciones son grandes, no les permite actuar. Todo ello redunda negativamente sobre la percepción del servidor público y, en general, la ciudadanía sobre el compromiso para la lucha contra la corrupción, generándose el sentimiento de que la decisión de crear una Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor solo fue una promesa política.

Una constante es que las instituciones públicas del nivel subnacional crean oficinas sin presupuesto. En este caso, se debe dar señales de un verdadero compromiso con la población para erradicar la corrupción y obtener mejores servicios públicos. Por ello, es relevante tomar en cuenta todos los aspectos de gestión que permitirían una entrada en funcionamiento efectiva la Oficina de Integridad que permita resultados progresivos en la instalación del modelo.

Asimismo, el enfoque de Integridad Pública no se evidencia en los principales documentos de planificación de la entidad, evidenciando que el compromiso de la Alta Dirección es escaso.

- La Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor es una oficina joven de poco más de un año de creación que se encuentra en formación, aplicando estrategias que le permiten reflexionar sobre lo ejecutado y las mejoras a aplicar,

así se pueden enunciar algunos lineamientos que fueron redireccionados con la finalidad de efectivizar mejor sus acciones.

- El enfoque de control de la primera fase de la oficina de integridad en el año 2021 no fue bien percibido por los servidores públicos del GORE, ya que se sentían amenazados por el rol y la acción de la Oficina. Esto no les permitía ejecutar con tranquilidad los procesos encargados en sus respectivas áreas. Por ese motivo, se redirecciona el enfoque con el cambio de Oficial de Integridad a uno que permita la articulación y el consenso con las áreas involucradas en la promoción de una cultura de integridad.
- La Alta Dirección asumió el cambio de dos oficiales de integridad, la primera de ellos por cuestionamientos éticos no fue designada por el Gobernador, a pesar de la selección por parte del Consejo de Coordinación Regional (CCR), lo cual evidencia una postura clara contra la corrupción. Luego, la renuncia del primer Oficial de Integridad designado, a pesar de los avances, lo cual motivó una reflexión sobre un cambio de enfoque de control por la articulación, acercándose a los servidores públicos del GORE motivando la participación del personal nombrado.
- Siendo los escasos recursos una constante, el acercamiento a la Cooperación Internacional fue una estrategia valiosa que ha permitido que Cusco sea uno de los pilotos más importantes a nivel nacional. Sin embargo, este hecho preocupa por la sostenibilidad de las acciones estando *ad portas* de elecciones regionales.

- El perfil y el liderazgo del actual Oficial de Integridad ha generado la cohesión del equipo técnico, el cual se siente motivado por su líder a pesar de las restricciones por la falta de recursos. Asimismo, ha buscado soluciones creativas y alianzas para ejecutar sus funciones. Resulta importante mencionar las alianzas con la Procuraduría y el OCI para gestionar las denuncias, o las alianzas con la Cooperación Internacional para el desarrollo de instrumentos para la promoción de la integridad pública y la ejecución de sensibilizaciones al personal. Asimismo, se ha gestionado los recursos humanos, poniendo en valor al personal con régimen 276 y a las personas que han sido respuestas judicialmente, ubicándoles en puestos de acuerdo con sus capacidades y habilidades. A pesar de las limitaciones el Oficial de Integridad se esfuerza para cumplir con el mandato encomendado; sin embargo, su liderazgo no genera sostenibilidad.
- La dependencia funcional de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor con la Gerencia General restringe la coordinación directa con el Gobernador Regional para la delimitación de estrategias de acción; sin embargo, resulta muy conveniente por el actual esquema organizacional del GORE pues la Gerencia de Línea se encuentran bajo la coordinación de la Gerencia General, lo cual abre camino a la Oficina de Integridad para la comunicación con su personal. Se observa la necesidad de propiciar reuniones más frecuentes con la Gerencia General para la actuación articulada.
- El modelo de integridad pública implementado por el GORE Cusco prioriza los procesos, actividades y tareas, las cuales se están plasmando en el POI; sin embargo, carece de un enfoque de integridad basado en las personas. De ese

modo, se analiza el sentir del funcionario público de la institución y comprender sus necesidades con el objetivo de generar estrategias a implementar para la mejora de una cultura ética. Además, se ha descuidado este componente que es principal para la generación de cambios y fundamental para la instalación de una cultura de integridad pública regional.

- La articulación con la Secretaría de Integridad Pública no es la adecuada, ha carecido de procesos de inducción y de provisión de instrumentos *ad hoc* para el inicio de la gestión. El sentir del equipo de la Oficina de Integridad es que la SIP trata de imponer sus herramientas, sin tomar en cuenta al territorio y sus particularidades. Un ejemplo es la instalación de un canal de denuncias en español, sin tomar en cuenta factores interculturales como los dialectos existentes en la zona. Este hecho muestra que la coordinación con el nivel nacional debe continuar mejorando y nutriéndose de lo que sucede en los territorios.
- La articulación con otras entidades del territorio es nula, dado que el enfoque es institucional y no territorial, lo cual le quita peso a la gestión de la integridad pública y su interacción con su ecosistema. Asimismo, la Oficina de Integridad tiene muy poca comunicación con otros oficiales de integridad regionales o locales, lo cual hace que no se genere una red de conocimiento e información, que podría ser propiciada por la SIP o la Cooperación Internacional.
- La Cooperación Internacional sostiene muchas de las acciones y actividades de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Cusco, la cual recurre

apoyo por la carencia de recursos. Sin embargo, este hecho no es sostenible dado que las acciones se llevan a cabo a través de proyectos de cooperación, que no terminan de instalar los conocimientos y acciones en el GORE. En un contexto de cambio de autoridades, lo desarrollado se pone en riesgo.

- En el marco del cambio de gestión, la permanencia de la Oficina de Integridad, el Oficial de Integridad y su equipo, las acciones ejecutadas se ponen en riesgo, ya que no se cuenta con recursos propios del GORE, no se ha trabajado con los recursos humanos de la entidad una estrategia para incorporar la cultura de integridad que involucre el desarrollo de las personas, y, finalmente, el modelo es sostenido por la cooperación internacional. Vale la pena colocar lo avanzado y los riesgos en el informe de transferencia de gestión.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones de trabajo de investigación.**

Las conclusiones de la presente investigación afirman nuestra hipótesis. Existen elementos de gestión que contribuyen, otros afectan la implementación del modelo de integridad pública del Gobierno Regional del Cusco, extrayéndose lecciones aprendidas que pueden extrapolarse a oficinas del mismo nivel de gobierno.

#### **5.1.1 Conclusiones relacionadas al Gobierno Regional del Cusco.**

- Respecto de la implementación del modelo de integridad pública en el Gobierno Regional del Cusco, se concluye que inicia con la creación de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, la cual surge de una promesa de campaña electoral del actual gobernador regional, evidenciando compromiso; sin embargo, este hecho no fue acompañado de un dimensionamiento correcto de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y la posterior dotación correspondiente, así como de la incorporación del enfoque de integridad pública en los principales documentos de planificación de la entidad.
- En relación a la estructura organizacional para la implementación del modelo de integridad pública en el Gobierno Regional del Cusco, se concluye que esta entidad generó una dependencia funcional de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor con la Gerencia General, la cual no permite la coordinación directa y estratégica con la Gobernación Regional como recomienda la OECD; no obstante, favorece la coordinación con las Gerencias

de Línea. Por otro lado, la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor cuenta con un líder (Oficial de Integridad) y personal a cargo, el cual es insuficiente en número y carece de perfiles *ad hoc*. De otro lado, los documentos de gestión del gobierno regional no desarrollan las competencias de la oficina (carencia de manual de procesos, perfiles de puestos, entre otros).

- La investigación concluye que existen elementos de gestión en el Gobierno Regional del Cusco que contribuyen a la implementación del modelo como:
  - El liderazgo del actual oficial de Integridad Pública y sus habilidades de gestión han permitido que el equipo de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor se cohesionen y, a pesar de las limitaciones, continúe promoviendo los nueve componentes del Plan de Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción.
  - La estrecha coordinación y articulación con la Procuraduría y la OCI para el ejercicio del control ha resultado efectiva y es reconocida por la Alta Dirección.
  - El relacionamiento con la Cooperación Internacional ha permitido el desarrollo de la mayor parte de acciones vinculadas a la integridad pública, facilitando espacios para el desarrollo de la Oficina de Integridad Interventor Preventor.
- Al respecto de los elementos de gestión que dificultan la implementación del modelo de integridad pública en el Gobierno Regional del Cusco, se concluye:
  - Que el compromiso de la Alta Dirección debe ser constante y sostenido, y no solo limitarse a la creación de una Oficina de Integridad Pública, sino dotarle de capacidad operativa y no solo funcional, así como

mantener la coordinación estratégica para plantear un enfoque de integridad pública que se incorpore en los instrumentos de planificación y de gestión, y lineamientos claves para ser ejecutados por la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor.

- Si bien el liderazgo del Oficial de Integridad es necesario y reconocido, no basta para sostener un modelo de integridad pública si no se tiene un soporte institucional y normativo.
- El modelo de integridad pública en el Gobierno Regional del Cusco no puede sostenerse en la Cooperación Internacional. Por eso, es necesario el acompañamiento institucional con la respectiva dotación de recursos humanos, presupuestales, y de equipamiento e infraestructura, así como de posicionamiento en la institución por parte de la Alta Dirección, elementos de los cuales carece el caso de estudio.
- Los funcionarios y servidores públicos no reconocen las acciones desarrolladas por la Oficina de Integridad Interventor Preventor por la falta de difusión de estas.
- La relación técnico funcional con la SIP es cordial pero escasa. No se ha llevado a cabo un proceso de inducción claro y la entrega de documentos ad hoc para el desempeño de las funciones del Oficial de Integridad y de la oficina a su cargo.
- La coordinación con actores del ecosistema de integridad en el territorio (CRA, Municipalidades, sector privado, academia, sociedad civil) es escasa, prioritariamente por la falta de recursos humanos y financieros.



- Finalmente, se concluye que existen lecciones aprendidas importantes de la implementación del modelo de integridad pública, a cargo de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco a ser extrapoladas por otros gobiernos regionales y que pueden constituir un aporte al sistema de integridad pública peruano.

### **5.1.2 Conclusiones relacionadas al Sistema de Integridad Pública.**

- En relación con el Sistema de Integridad Pública, la investigación concluye que es relevante tomar en cuenta los elementos de gestión claves de las instituciones públicas para la implementación del modelo de integridad peruano, sobre todo en las entidades públicas del nivel regional y en el marco de sus competencias y tomando en cuenta el ecosistema de integridad en los territorios. Este análisis es fundamental, pues no se trata de cumplir con una lista de instrumentos y herramientas relacionados a la integridad pública (códigos de ética y conducta, portales de transparencia, entre otros), sino de establecer un modelo de gestión institucional de integridad pública que desarrolle e implemente un sistema enfocado a la lucha contra la corrupción en los territorios, tomando como base los lineamientos de los entes rectores.
- El análisis del caso del Gobierno Regional del Cusco aporta elementos claves de gestión a tomarse en cuenta por otras instituciones del nivel subnacional y por la Secretaría de Integridad Pública para la mejora en la implementación del modelo y en la sostenibilidad de las acciones que se vienen ejecutando, dado que permite una evaluación de estas y la ejecución de un plan de mejora para la consolidación del modelo propuesto.

- Finalmente, la investigación concluye que es importante centrarse en la gestión de las políticas públicas, en este caso en la implementación del modelo de integridad pública, relativamente joven que puede tomar estos elementos para hallar su sostenibilidad en las entidades públicas del nivel subnacional.

## **5.2 Principales recomendaciones.**

A continuación, se presentan las principales recomendaciones de la investigación:

### **5.2.1 Recomendaciones generales.**

El estudio de caso de la presente investigación demuestra que existen aspectos de gestión que pueden contribuir o limitar la implementación del modelo de integridad pública a nivel los gobiernos regionales. En tal sentido, para asegurar su sostenibilidad se recomiendan los siguientes aspectos:

- Evaluar modelos de gestión como el del Gobierno Regional del Cusco para construir sobre una lógica de institucionalidad para la integridad; es decir, analizando el cómo (gestión) y no solo el qué (política pública) con la finalidad de encontrar variables como en el presente estudio que aporta a la implementación del modelo de integridad pública del Estado peruano.
- El compromiso de implementar un modelo de integridad siempre debe estar liderado por la Alta Dirección y sostenerse en el tiempo. Para ello,

se recomienda no solo realizar los arreglos institucionales, a través de la incorporación de la Oficina de Integridad Pública en el organigrama y determinar sus funciones en los documentos de gestión, sino trabajar antes en varios aspectos como:

- Reflexionar sobre el enfoque de integridad que impulsará la institución tomando como base el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la corrupción, y llevar a cabo una priorización de acciones que la Alta Dirección quiere instalar en su gestión.
  
- Realizar un mapeo de actores que conformen el ecosistema territorial de integridad y anticorrupción que incluya a municipalidades, sector privado, academia y sociedad civil con el fin de generar compromisos y alianzas para fomentar la integridad.
  
- Aprobar una directiva que incorpore un documento de gestión que contenga no solo la organización de la Oficina de Integridad, sino los procesos, las interacciones, los procedimientos, las herramientas y los instrumentos para asegurar el enfoque de integridad pública de la entidad.
  
- Incorporar en los principales documentos de planificación como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), el enfoque de integridad pública, así como, en el Plan Regional de Desarrollo Concertado para instalarlo como política pública regional.

- Dimensionar los recursos necesarios para implementar las acciones prioritizadas, que incorpore la dotación de recursos humanos con perfiles técnicos que permitan arribar a los objetivos diagramados en los documentos de planificación de presupuesto para ejecución de tareas prioritarias, de procesos optimizados, y de infraestructura y equipamiento adecuado.
  
- Seleccionar al oficial de Integridad en un procesos transparente y abierto, el cual debe ser refrendado por el Consejo Regional (actual innovación de la Ley Organiza de Gobiernos Regionales) y la Gobernación.
  
- Posicionar al Oficial de Integridad y su equipo ante los funcionarios y servidores de la entidad, a fin de afianzar su figura y liderazgo, y generar lazos de confianza con el personal de la institución.
  
- Acompañamiento de la Alta Dirección a las acciones de comunicación y difusión de la Oficina de Integridad Pública para prestarles el soporte y apoyo requerido.
  
- Generación de alianzas con el ente rector de la integridad pública, Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros y otras entidades del nivel nacional para la consolidación del modelo.

- Diseño e implementación de un tablero de control de mando para el monitoreo de acciones de la oficina de integridad que permita hacer el seguimiento de las mismas, medir resultados y tomar decisiones para propiciar la mejora.
- Es importante el desarrollo de instrumentos de gestión que guíe el enfoque de integridad en el territorio, el cual no solo incorpore un enfoque de gestión interna; es decir, institucional, sino que contenga un enfoque territorial con participación de las municipalidades, sector privado, academia y sociedad civil organizada.
- Se sugiere que la implementación del modelo de integridad a nivel regional incorpore no solo la instalación de actividades, tareas y procesos, sino que sea pensado como parte del desarrollo de las personas con la finalidad de construir una cultura ética y de integridad. Así, resulta importante realizar un diagnóstico del sentir del servidor público y entender sus necesidades a fin de desarrollar una estrategia para que incorpore acciones que promuevan la cultura ética.

### **5.2.2 Recomendaciones por actor relevante.**

#### **Gobierno Regional del Cusco.**

- Es prioritario que el Gobierno Regional del Cusco, ante un inminente cambio de gestión, asegure líneas presupuestales para la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, dimensionando la necesidad

de recursos técnicos y profesionales, así como las actividades que se quieren promover en el mediano plazo, sus procesos y la infraestructura necesaria para su actuar.

Asimismo, las acciones de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor deben ser informadas en los reportes de transferencia de gestión y comentarse en las comisiones de entrega de cargo, a fin de asegurar su continuidad ante el cambio de gestión.

- Es importante que el Gobierno Regional del Cusco apruebe un documento de gestión que asegure los avances y procesos de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor para que pueda trascender de la gestión y sostenerse.
- Aprobar el Plan Institucional de Integridad Pública como documento vinculante con las áreas de Despacho de Gobernación, Gerente General, Procuraduría, Oficina de Control Institucional, Recursos Humanos, Inversiones y Abastecimiento. Este plan delinea objetivos y acciones para los próximos años y puede servir de base para incorporar el enfoque de integridad en el PEI.
- Dialogar con los proyectos de la Cooperación Internacional con la finalidad de organizar diálogos sobre la importancia de la integridad pública y sus herramientas para socializar con candidatos a gobernador regional, sus equipos y candidatos al Consejo Regional. La finalidad consiste en asegurar continuidad y sostenibilidad.

### **Oficina de Integridad Interventor Preventor.**

- Preparar los informes de gestión, así como el dimensionamiento de las necesidades y presentarlas a la nueva gestión en los informes de transferencia; asegurando que en las comisiones de cambio de gestión se pueda tratar sobre el enfoque de integridad y su oficina.
- Solicitar apoyo a la cooperación internacional para seguir desarrollando acciones durante el año 2022 y seguir contribuyendo a la promoción de la integridad pública.
- Conseguir la aprobación del Plan Institucional de Integridad Pública en la presente gestión para dejar un horizonte de acción en el mediano plazo. Dicha aprobación no solo debe darse por parte del Gobernador Regional, sino también por el Consejo Regional.

### **Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.**

- Mejorar el proceso de acompañamiento a las Oficinas de Integridad Pública, en particular el caso del Cusco con la finalidad de generar instrumentos *ad hoc* para la mejora de su desempeño, y propiciar la creación de una red de oficiales de integridad regionales como una red de generación de conocimiento e información.

- Realizar procesos de inducción a oficiales de Integridad y sus equipos para que incluyan instrumentos adecuados a la realidad territorial.
- Coordinar capacitaciones y sensibilizaciones para el equipo de la Oficina de Integridad Pública.

### **Cooperación internacional.**

- Apoyar a la Oficina de Integridad Pública del nivel regional siendo un soporte incidiendo en la capacidad de la institución para asegurar elementos de gestión clave y se mantenga el compromiso desde la Alta Dirección, sin suplantar sus acciones, pues no se genera la sostenibilidad deseada.
- Propiciar encuentros con actores del ecosistema de integridad del territorio con las Oficinas de Integridad Pública a fin de propiciar su encuentro y generar acciones coordinadas, sobre todo con los principales líderes políticos y candidatos a gobernador regional.



## **Bibliografía.**

Administración (1988). *Modelos organizacionales de Mintzberg. (Configuraciones)*.

[http://lissjennip.blogspot.com/2013/07/estructura-organizacional-diseno\\_14.html#:~:text=%E2%80%9CLas%20estructuras%20organizativas%20son%20el,estructuradas%20para%20interactuar%20entre%20s%C3%AD.](http://lissjennip.blogspot.com/2013/07/estructura-organizacional-diseno_14.html#:~:text=%E2%80%9CLas%20estructuras%20organizativas%20son%20el,estructuradas%20para%20interactuar%20entre%20s%C3%AD.)

Agencia Peruana de Noticias. (2018). *Agencias regionales de desarrollo: Conoce qué son y para qué sirven.* <https://andina.pe/agencia/noticia-agencias-regionales-desarrollo-conoce-son-y-para-sirven-720371.aspx>

Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2019). *Estudio de percepciones de los servidores civiles sobre el clima ético de sus entidades públicas.* Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil.

<https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/878245-estudio-de-percepciones-de-los-servidores-civiles-sobre-el-clima-etico-de-sus-entidades-publicas>

Castillo, C. (2021). *Estandarización de funciones de la Oficina de Integridad Institucional para su implementación en los hospitales del Ministerio de Salud 2021 – 2022.* [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/8557>

Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN) (2017). *Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.* <http://can.pcm.gob.pe>

Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN) (2018). *Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021.*

Cori, J. y Maldonado, L. (2018). *Guía para la implementación participativa de un código de conducta.* Basel Institute on Governance.

Chanjan, R., Torres, D. y Gonzales, M. (2020). *Claves para reconocer los principales delitos de corrupción*. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Decreto Supremo N.º. 047-2009-PCM. (2009). Plan Anual de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2009, y otras disposiciones en el marco de la descentralización.

Decreto Supremo N.º. 016-2010-PCM. (2010). Creación de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción.

Decreto Supremo N.º004-2013-PCM (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Decreto Supremo N.º 092-2017-PCM. (2017). Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.

Decreto Supremo N.º 042-2018-PCM. (2018). Decreto Supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción.

Decreto Legislativo N.º 1327. (2017). Decreto Legislativo que establece medidas de protección para el denunciante de actos de corrupción y sanciona las denuncias realizadas de mala fe.

Defensoría del Pueblo (2021). *Análisis y perspectivas del nuevo marco regulatorio de las comisiones regionales anticorrupción*. Serie informes especiales N.º 019-2021-DP. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2021/12/Serie-Informes-Especiales-19-Comisiones-Regionales-Anticorrupti%C3%B3n.pdf>

Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, 3(1), 121–134. <https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>

Escudero, C. y Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Universidad Técnica de Machala, Machala, [www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec)

Gobierno Regional de Cusco. (2020). *Reglamento de Organización y Funciones - ROF del Gobierno Regional de Cusco, Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, Cusco*. <https://transparencia.regioncusco.gob.pe/public/ROF-Reglamento-de-Organizacion-y-Funciones>

Gonzales, E. (2020). *Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca-2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/60627>

Hubers, L. y Hoekstra, A. (2016). *Integrity management in the public sector: The Dutch approach*. BIOS, The Hague, [www.integriteitoverheid.nl](http://www.integriteitoverheid.nl)

IDEHPUCP (2020). #CendocRecomienda: “Claves para reconocer los principales delitos de corrupción”.

<https://idehpucp.pucp.edu.pe/notas-informativas/cendocrecomienda-claves-para-reconocer-los-principales-delitos-de-corrupcion/>

Vega, E., Rojas, J. Elías, L., Koechlin, J. y Solórzano, X. (2018). *El círculo de la corrupción en los gobiernos regionales, lo casos de Cusco, Ayacucho, Moquegua, Piura y Madre de Dios*. Konrad Adenauer Stiftung, Universidad Ruiz de Montoya, <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5968>

Marquina, A. (2021). *Evaluación de la gestión de políticas públicas de integridad y lucha contra la corrupción en el Gobierno Regional de Apurímac, 2020*. [Tesis de maestría, UCV]. Repositorio. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57484>

Martínez, M. (2021). *La implementación efectiva de oficinas de integridad institucional en las municipalidades distritales como medida de prevención de la corrupción de funcionarios*. [Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo]. Repositorio. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/3746>

Muñoz, A (2017), *El interventor en la administración local: Control interno y responsabilidad contable*. [Tesis de doctorado, Universitat de Barcelona]. Repositorio.

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiCusPg\\_bz4AhUSGbkGHRiCBR4QFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.tdx.cat%2Fbitstream%2Fhandle%2F10803%2F665622%2FAMJ\\_TESIS.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOvVaw09Jw5-V3yGJI3JH2bV6KQ](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiCusPg_bz4AhUSGbkGHRiCBR4QFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.tdx.cat%2Fbitstream%2Fhandle%2F10803%2F665622%2FAMJ_TESIS.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOvVaw09Jw5-V3yGJI3JH2bV6KQ)

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). *Portal de transparencia económica*.

[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100143&lang=es-ES&view=category&id=661](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100143&lang=es-ES&view=category&id=661)

OCDE (2017). *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre integridad pública*. OCDE, <https://legalinstruments.oecd.org>

OCDE. (2018a). *Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe: De los compromisos a la acción*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264307339-es>

OCDE. (2018b). *Los tres pilares de la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública: sistema, cultura, rendición de cuentas*. OCDE. <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>

OECD (2018c). *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption*. OECD. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264297067-en>

OECD (2019a). *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*, OECD Conference Centre Paris. <https://etico.iiep.unesco.org/es/towards-sound-integrity-framework-instruments-processes-structures-and-conditions-implementation>

OECD. (2019b). *Las oficinas de Integridad Institucional en el Perú: Hacia la implementación de un sistema de integridad*. [www.oecd.org/gov/ethics/](http://www.oecd.org/gov/ethics/)

OECD (2020). *Manual de la OCDE sobre integridad pública*. OECD. <https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es>.

OECD (2021a). *Integridad en las regiones peruanas: Implementar el sistema de integridad, estudios de la OCDE sobre gobernanza pública*. OECD. <https://doi.org/10.1787/6e2434be-es>

OCDE (2021b). *Guía de la OCDE sobre gobierno abierto para funcionarios públicos Peruanos*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1745039/Guia-de-Gobierno-Abierto-para-Funcionarios-Publicos-Peruanos>.

OCDE (2021c). *La integridad pública a nivel regional en Colombia: Empoderando a las comisiones regionales de moralización*. OCDE.

<http://www.oecd.org/corruption/ethics/integridad-publica-nivel-regional-colombia.pdf>

Olivera, G. (2022). *Gestión de integridad institucional para la lucha contra la corrupción en la Municipalidad Provincial de Chiclayo*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Chiclayo]. Repositorio.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/78047>

Perla, R. (2021). *Las políticas públicas de integridad en la lucha contra la corrupción en la gestión del Gobierno Local de Carabayllo 2020*. [Tesis de maestría, UCV]. Repositorio. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76988>

Piscoya, H. (2017). *Modelo de gestión para gobiernos regionales con enfoque a gerencia para resultados*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6284>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2021a). *Integridad Pública: guía de conceptos y aplicaciones*. [https://reporteintegridad.servicios.gob.pe/vista\\_nacional/all/all](https://reporteintegridad.servicios.gob.pe/vista_nacional/all/all)

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2021b). *Índice de capacidad preventiva frente a la corrupción*. <https://reporteintegridad.servicios.gob.pe/>

Proética. (2019). *XI Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú*. <https://www.proetica.org.pe/contenido/xi-encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru-2019/>

Rada, D. (2007). El rigor en la investigación cualitativa: técnicas de análisis, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad. *Revista Venezolana de Investigación*, 7(1). [http://revistas.upel.digital/index.php/sinopsis\\_educativa/article/view/3539](http://revistas.upel.digital/index.php/sinopsis_educativa/article/view/3539)

Radio Programas del Perú (RPP). (2018). *Microprograma “Candidato en un minuto”*. <https://rpp.pe/peru/cusco/elecciones-2018-jean-paul-benavente-expuso-sus-propuestas-en-turismo-salud-y-lucha-contr-la-corrupcion-noticia-1151462>

Radio Programas del Perú (RPP). (2017). *Los gobernadores regionales investigados y procesados por corrupción*. <https://rpp.pe/politica/actualidad/fotos-los-gobernadores-regionales-procesados-por-corrupcion-noticia-1043196>

Resolución de Secretaría de Integridad Pública N.º 001-2019-PCM/SIP. (2019). *Lineamientos para la implementación de la función de integridad en las entidades de la administración pública*.

Resolución de Secretaría de Integridad Pública N.º 002-2021-PCM/SIP. (2021). *Lineamientos para fortalecer una cultura de integridad en las entidades del sector público*.

Robles, B. (2011) *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico*. *Cuicuilco*, 18 (52), 39-49.

Saénz, K. y Tamez, G. (2014). *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*.

[http://eprints.uanl.mx/13416/1/2014\\_LIBRO%20Metodos%20y%20tecnicas\\_Aplicacion%20del%20metodo%20pag499\\_515.pdf](http://eprints.uanl.mx/13416/1/2014_LIBRO%20Metodos%20y%20tecnicas_Aplicacion%20del%20metodo%20pag499_515.pdf)

Secretaría de Integridad Pública Presidencia del Consejo de Ministros (2021). *Integridad Pública: Guía de Conceptos y Aplicaciones*.

Secretaría de Descentralización Presidencia del Consejo de Ministros. (2016), *Capacidades institucionales: Un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la gestión descentralizada*.

Servir. (2021). *Plan de desarrollo de las personas del año 2021*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1763731/Res027-2021-SERVIR-GG-Anexo1.pdf.pdf>

Transparencia Internacional (2022). *El índice de la percepción de la corrupción 2021*.  
<https://www.transparency.org/en/cpi/2021>



## **ANEXOS**

**Anexo 1. Matriz de consistencia**

<b>Preguntas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Metodología</b>
<p>Pregunta general: ¿Qué elementos de gestión contribuyen o dificultan la implementación del modelo de Integridad Pública, en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco?</p>	<p>Objetivo general: Analizar los elementos de gestión que contribuyen o dificultan el cumplimiento e implementación de la función y modelo de Integridad Pública, en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco.</p>	<p>Hipótesis general: Existen elementos de gestión de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco que mejoran y otros que dificultan significativamente la implementación del modelo de Integridad Pública peruano.</p>	<p>Dimensión: Gestión Institucional Descentralizada de los Gobiernos Regionales</p> <p>Subdimensiones: Liderazgo Presupuesto Instrumentos de Gestión</p> <p>Compromiso de la Alta Dirección Procesos implementados Control</p>	<p>Enfoque cualitativo Estudio de caso Instrumentos de recojo de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a profundidad</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Revisión documental.</li> </ul>
<p>Preguntas específicas ¿Cómo se ha organizado el Gobierno Regional del Cusco para la implementación del modelo de Integridad Pública?</p>	<p>Objetivos específicos Describir la forma de organización del Gobierno Regional del Cusco para la implementación del modelo de Integridad Pública.</p>	<p>Hipótesis específicas La estructura organizacional, instrumentos de gestión, funciones y perfiles de puestos de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor</p>		

		del Gobierno Regional del Cusco contribuye a la implementación del modelo de integridad peruano y su promoción.	Relación técnico funcional con la SIP Sistemas de información y comunicación	
¿Qué elementos de gestión contribuyen positivamente con la implementación del modelo de integridad pública, en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco?	Identificar los elementos de gestión que contribuyen positivamente a la implementación del modelo de integridad pública desde la perspectiva del Gobierno Regional del Cusco.	Existen elementos de gestión de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco que mejoran significativamente la implementación del modelo de Integridad Pública peruano.		
¿Qué elementos de gestión dificultan la implementación del modelo de Integridad	Identificar los elementos de gestión que dificultan a la implementación del modelo de	Existen elementos de gestión de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor		

<p>Pública, en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco?</p>	<p>Integridad pública desde la perspectiva del Gobierno Regional del Cusco.</p>	<p>del Gobierno Regional del Cusco que mejoran significativamente la implementación del modelo de Integridad Pública peruano.</p>		
<p>¿Cuáles son los aportes que se pueden hacer al modelo de Integridad Pública en la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco?</p>	<p>Identificar los aportes y lecciones aprendidas al modelo de Integridad Pública implementado por la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco.</p>	<p>La capacidad de gestión del modelo de Integridad Pública de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco aporta lecciones aprendidas y recomendaciones para la gestión de la integridad en los gobiernos regionales del país.</p>		

## **Anexo 2. Instrumentos de recojo de información**

### **HERRAMIENTA N.º 1: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

El objetivo de las entrevistas a profundidad es recoger información sobre los elementos de gestión que favorecen o dificultan la implementación del modelo de Integridad Pública en el GORE Cusco. Para el desarrollo de esta se ha considerado como muestra:

- Alta Dirección Regional: Gobernador regional y/o gerente general regional
- Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor: Oficial de Integridad y equipo.
- Áreas estratégicas: Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.
- Áreas de soporte: Recursos Humanos, Oficina de Control Institucional, Procuraduría, Oficina de Abastecimiento, Oficina Regional de Inversiones, Modernización y Tecnologías de la Información.
- Áreas misionales: Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones; Gerencia Regional de Educación, Gerencia Regional de Salud.

La muestra seleccionada trata de ser representativa de los principales procesos del gobierno regional y su relación con el modelo de integridad peruano; así como las áreas donde se puede apreciar mayores niveles de corrupción.

Se prevé que las entrevistas duren máximo 1 hora.

### **ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

#### **DIRIGIDA A LA OFICINA DE INTEGRIDAD PÚBLICA: Oficial de Integridad Pública Interventor Preventor**

- ¿Cuáles son las principales funciones que cumple su oficina?
- ¿Sus funciones se encuentran en los principales documentos de gestión del GORE? ¿Cuenta con instrumentos de planificación?
- ¿Cuántas personas conforman su oficina y cuáles son sus perfiles?
- ¿Cómo definiría el tamaño de su oficina? ¿Cree que necesita mayor cantidad de recursos humanos?

- ¿Su oficina cuenta con procesos establecido y una asignación eficiente de sus labores?
- ¿Cuál es el presupuesto anual (2022) que maneja su oficina? ¿Es suficiente?
- ¿Cuáles son los aspectos clave que han favorecido el desempeño de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del GORE Cusco, hacia el objetivo de implementar el modelo de integridad pública?
- ¿Cuáles son los elementos de gestión interna que dificultan el desempeño de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del GORE Cusco, hacia el objetivo de implementar el modelo de integridad pública?
- ¿Existen hechos externos y de contexto que han contribuido o dificultado la acción de su oficina?
- ¿Cómo es la relación con las áreas técnicas, estratégicas y de soporte del GORE? (RR. HH., OCI, gerencias regionales, entre otras) ¿Cuáles son los canales de comunicación e información?
- ¿Qué procesos, proyectos, actividades promueve y desarrolla su oficina? Podría explicitar.
- ¿Ha participado de acciones de control conjuntamente con el órgano de control institucional?
- ¿Desde que entró en operaciones la oficina cómo podría medirse el avance en la implementación del modelo de integridad?
- ¿Qué lecciones aprendidas de la gestión de la oficina de integridad puede comentarnos, en la implementación del modelo de integridad? ¿Qué estrategias funcionaron y cuáles no funcionaron?
- ¿Podría comentarnos algunas buenas prácticas en la gestión de la oficina, de cara a la implementación del modelo de integridad pública?

**Preguntas opcionales (se consulta vía encuesta)**

- ¿Su oficina cuenta con el aval de la Alta Dirección? ¿Cuántas veces al mes se reúne el oficial de Integridad con la Alta Dirección (gobernador y/o gerente general).
- ¿Su oficina rinde cuentas la Consejo Regional?
- ¿Cuál es la relación de su oficina con la CRA? ¿Cómo calificaría la coordinación?

- ¿Cuál es la relación técnica funcional con la SIP? ¿El contacto es frecuente? ¿Su oficina u oficial ha recibido inducciones y/o capacitaciones por parte de la SIP?
- ¿La oficina se relaciona con otros oficiales de Integridad? ¿Cuál es el nivel de coordinación?
- ¿Cuál es la relación con otras entidades del nivel nacional que forman parte del modelo de integridad (SERVIR, ¿Contraloría General de la República)?

### **DIRIGIDA A LA ALTA DIRECCIÓN**

- ¿Por qué es importante la implementación del modelo de integridad pública en el GORE Cusco?
- ¿Cuál fue motivo la decisión estratégica de crear la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor? ¿Por qué el termino interventor?
- ¿Cuál es el perfil del oficial de Integridad? ¿Cómo se desarrolló el proceso de selección?
- ¿Cuál es la frecuencia de reuniones con el oficial de Integridad, y cuáles son las líneas estrategias que se discuten?
- ¿Cree usted que el presupuesto asignado a la oficina es suficiente para el desempeño de sus funciones?
- ¿Considera que la Secretaría de Integridad Pública, de la PCM, y los órganos rectores del nivel nacional vinculados al modelo de integridad, prestan la debida asistencia técnica a la Oficina de integridad del GORE?
- ¿Conoce usted de la interacción de la Oficina de Integridad con la Comisión Regional Anticorrupción (CRA) del Cusco?
- ¿Cuáles han sido las principales acciones / instrumentos que ha desarrollado la Oficina de Integridad Pública, que han sido coordinados con la Alta Dirección?
- ¿Considera que los funcionarios y servidores públicos reconocen la acción de la Oficina de Integridad?
- Desde la creación de la oficina de Integridad, el personal del GORE Cusco ha incorporado la integridad y ética pública en sus labores diarias. ¿Existen mecanismos de información y comunicación sobre las acciones de la Oficina de Integridad.

- ¿Cuáles son los elementos que considera claves para la gestión efectiva de la integridad pública en el GORE Cusco y cuáles lo dificultan?
- ¿Cómo podría mejorar la gestión de la integridad pública en el Cusco?

**DIRIGIDA A LAS OFICINAS DE RECURSOS HUMANOS, CONTROL INSTITUCIONAL, PROCURADORIA, LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO, INVERSIONES**

- ¿Ha tenido interacción y/o comunicación con la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del GORE Cusco? ¿Qué tan frecuente?
- ¿Conoce las principales líneas de acción de la oficina de integridad pública en el GORE Cusco?
- ¿Cuáles son las principales coordinaciones con la oficina de integridad?
- ¿Qué aspectos considera que la Oficina de Integridad ha ido cambiando en el GORE en este tiempo?
- ¿Ha trabajado instrumentos conjuntamente con la Oficina de Integridad?
- ¿Ha asistido a alguna actividad de capacitación o sensibilización llevada a cabo por la oficina de integridad pública?
- ¿Percibe que la oficina de integridad pública tiene el compromiso de la Alta Dirección del GORE?
- ¿Cuáles son los factores clave que han favorecido el desempeño de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del GORE Cusco?
- ¿Cuáles son los principales desafíos de la oficina de integridad pública interventor preventor para la consolidación e implementación de modelo de integridad pública?

**DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES PÚBLICOS DE ÁREAS MISIONALES, SOPORTES Y ESTRATEGICAS**

- ¿Cree que es importante fomentar la integridad y ética pública en el GORE Cusco?



- ¿Ha tenido interacción y/o comunicación con la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del GORE Cusco? ¿Qué tan frecuente?
- ¿Conoce las principales líneas de acción de la oficina de integridad pública en el GORE Cusco?
- ¿Ha recibido alguna sensibilización y/o capacitación de la oficina de integridad pública?
- ¿Ha recibido al documento de gestión y/o información de la oficina de integridad pública?
- ¿Considera que el rol de la Oficina de Integridad Pública es importantes y estratégico en la entidad? Mencione la razón.
- ¿Considera que la Oficina de Integridad Pública tiene el aval de la Alta Dirección?
- ¿Conoce al Oficial de Integridad Pública? ¿Conoce cómo fue seleccionado? ¿Cuál es su percepción respecto a su gestión?
- ¿Cuáles son los factores clave que han favorecido el desempeño de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del GORE Cusco?
- ¿Cuáles son los principales desafíos de la oficina de integridad pública interventor preventor para su consolidación e implementación de modelo de integridad pública?

## **HERRAMIENTA N.º 2: ENCUESTA DE PERCEPCIÓN**

La propuesta tiene el objetivo de medir de forma rápida dos aspectos: la percepción de los funcionarios y servidores públicos respecto al rol de la oficina de integridad pública en la gestión e implementación del modelo de integridad; y recoger información, por parte del equipo de la oficina de integridad pública, sobre los elementos de gestión claves que contribuyen y los que dificultan la implementación del modelo de integridad pública.

A continuación, se proponen dos tipos de encuestas diferenciados por muestra poblacional:

- La primera encuesta de percepción (N.º 1) aplicada a funcionarios y servidores públicos del gobierno regional.

- La segunda encuesta de percepción (N.º 2) aplicada al equipo de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco.

## **ENCUESTA DE PERCEPCIÓN N.º 1**

### **OFICINA DE INTEGRIDAD PÚBLICA INTERVENTOR PREVENTOR**

### **GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO**

El objetivo de la encuesta es analizar la percepción de los funcionarios y servidores públicos del Gobierno Regional del Cusco, respecto de la implementación del modelo de integridad pública en la institución, por parte de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, sus acciones y resultados.

Esta encuesta forma parte del trabajo académico de investigación para optar por el título de Maestro de la Maestría de Administración Pública de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Los datos personales no serán difundidos por la política de protección de datos.

Agradecemos su participación.

#### ***Datos generales***

1. Nombres y apellidos	Respuesta abierta
2. Edad	Respuesta abierta
3. Puesto y oficina a la que pertenece	Respuesta abierta

#### ***PARTE 1: ENFOQUE DE INTEGRIDAD Y SU NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN EN EL GORE CUSCO***

Percibe usted que el GORE Cusco está haciendo esfuerzos por impulsar la integridad y ética pública.	<p>SÍ ( ) NO ( )</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo lo percibe? Podría dar un ejemplo</p>
---	--

<p>El GORE Cusco implementa la función de integridad pública a través de:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Oficina de Integridad Institucional (o denominación equivalente)</li> <li>b) Unidad funcional (al interior del despacho de la máxima autoridad administrativa)</li> <li>c) Equipo de trabajo permanente (al interior del despacho de la máxima autoridad administrativa)</li> <li>d) Delegada a un servidor (perteneciente al despacho de la máxima autoridad administrativa)</li> <li>e) Delegada a la Oficina de Recursos Humanos</li> <li>f) Otra: Detallar</li> </ul>
<p>Para usted, la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco tiene como principal(es) función(es) (puede marcar varias opciones):</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Apoyar en la identificación y gestión de riesgos de corrupción</li> <li>b) Proponer las acciones de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento</li> <li>c) Proponer la incorporación de objetivos y acciones de integridad en los planes estratégicos de la entidad</li> <li>d) Implementar, conducir y dirigir la estrategia institucional de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento.</li> <li>e) Otras: Detallar</li> </ul>
<p>¿Cuáles son las principales acciones e instrumentos, que ha desarrollado la Oficina de Integridad Pública</p>	<p>Respuesta abierta</p>

Interventor Preventor del GORE Cusco para combatir la corrupción?	
¿Existe canales de denuncia en el GORE Cusco? Sustentar con un link y/o norma.	Respuesta abierta
El GORE Cusco tiene Código de Ética. Sustentar con un link.	SÍ ( ) No ( ) De ser afirmativa su respuesta, colocar link:
El GORE Cusco pública información en su portal o en el portal el Estado peruano de forma transparente. Sustentar con un link.	Respuesta abierta
¿Ha participado de sensibilizaciones, inducciones, capacitaciones respecto del enfoque y modelo de integridad pública?	SÍ ( ) NO ( )
Si su respuesta anterior fue sí, ¿en qué temática? ¿La oficina de integridad pública del GORE Cusco las promovió?	Respuesta abierta

¿Cuál ha sido la periodicidad?	Respuesta abierta
¿Se ha encontrado satisfecho con el resultado de sus coordinaciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Muy satisfecho</li> <li>b) Satisfecho</li> <li>c) Poco satisfecho</li> <li>d) Insatisfecho</li> </ul>
¿Qué factor le ha parecido determinante para su satisfacción o insatisfacción? Explique.	Respuesta abierta
¿Conoce usted a la Comisión Regional Anticorrupción (CRA) y su relación con la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor?	<p>SÍ ( ) NO ( )</p> <p>Si es afirmativa su respuesta, coméntenos lo que conoce:</p>
¿Qué es lo que más valoraría de pertenecer a una institución que promueva la cultura de integridad pública?	Respuesta abierta
¿Cuál cree usted que son los factores de gestión clave para el impulso de la integridad pública en el GORE Cusco, a través de su oficina de Integridad Pública Interventor Preventor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso de Alta Dirección</li> <li>Liderazgo del oficial de integridad</li> <li>Presupuesto asignado</li> <li>Personal con perfiles adecuados</li> <li>Relación con la Secretaría de Integridad Pública</li> <li>Relación con la CRA</li> <li>Desarrollo de documentos clave</li> </ul>

<p>¿Cuáles cree que son los mayores desafíos de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor y del GORE Cusco para impulsar la integridad y ética en la institución?</p>	<p>Respuesta abierta</p>
<p>Sobre la base de su experiencia, proponga tres iniciativas que considere factibles para fomentar la cultura de integridad en el GORE Cusco</p>	<p>Respuesta abierta</p>

***PARTE 2: Compromiso de alta dirección con el enfoque de integridad pública y el rol del oficial de Integridad en su institución***

<p>¿Cómo percibe el nivel de compromiso de Alta Dirección del GORE Cusco respecto del enfoque de integridad pública?</p>	<p>Respuesta abierta</p>
<p>¿Cree usted que los directivos regionales conocen el enfoque de integridad pública? ¿porqué?</p>	<p>Respuesta abierta</p>
<p>¿Conoce de algún caso de corrupción en su entidad? ¿Cuál fue el compromiso de la Alta Dirección? ¿Cuál fue el resultado final?</p>	<p>Respuesta abierta</p>

<p>En un periodo de seis meses, ¿con qué frecuencia ha interrelacionado usted o su Directivo con el oficial de Integridad Interventor Preventor?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Muy frecuente</li> <li>b) Frecuente</li> <li>c) Poco frecuente</li> <li>d) Nada frecuente</li> <li>e) Nula</li> </ul>
<p>De contactarse, ¿cuáles han sido los tres principales motivos del contacto con el oficial de Integridad Pública?</p>	<p>Respuesta abierta</p>
<p>De contactarse, ¿cuál es el medio más utilizado para la comunicación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Formal (oficios)</li> <li>b) Formal (correo electrónico)</li> <li>c) Informal (llamada telefónica)</li> <li>d) Informal (WhatsApp)</li> <li>e) Otra</li> </ul>

***PARTE 3: Buenas prácticas de integridad***

<p>¿Podría darnos dos ejemplos de una buena práctica en integridad pública en el GORE Cusco que haya promovido la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, la Alta Dirección y/o los servidores públicos?</p>	<p>Respuesta abierta</p>
---	--------------------------

## ENCUESTA DE PERCEPCIÓN N.º 2

### OFICINA DE INTEGRIDAD PÚBLICA INTERVENTOR PREVENTOR

#### GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO

El objetivo de la encuesta consiste en obtener información sobre la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco y su relación funcional con la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros y su interrelación con otros Oficiales de Integridad Pública de gobiernos regionales y locales.

Esta encuesta forma parte del trabajo académico de investigación para optar por el título de maestro de la Maestría de Administración Pública de la Universidad Católica Sedes Sapientiae y está dirigida al equipo de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco.

Los datos personales no serán difundidos por la política de protección de datos.

Agradecemos su participación.

---

**Nombre y apellido:** \_\_\_\_\_

**Área de trabajo:** \_\_\_\_\_

#### ***PARTE 1: CONOCIENDONOS***

- ¿Con sus palabras, defina cuáles serían las principales funciones o procesos de la Oficina de Integridad Pública, e Interventor Preventor del GORE Cusco?

---

---

---

---

---



- ¿Cuántas personas conforman la Oficina de Integridad Pública, Interventor Preventor? ¿A qué régimen laboral pertenecen cada miembro del equipo? (276, 728, CAS) ¿Qué funciones tienen a cargo?

---

---

---

---

---

- ¿Cuál es el perfil profesional de las personas que integran la Oficina de Integridad Pública, Interventor Preventor?

1. Profesionales en derecho
2. Equipo Multidisciplinario (mencionar sus profesiones)

---

---

- ¿Cuáles son los principales procesos y/o productos que ha impulsado y desarrollado su oficina?

---

---

---

---

***PARTE 2: Elementos de gestión que contribuyen y/o afectan la implementación de la integridad pública en el GORE Cusco***

- ¿Qué elementos claves contribuyen para la implementación del Modelo Integridad Pública en el GORE Cusco por parte de la Oficina de Integridad Pública, Interventor Preventor? Puede marcar más de una alternativa:

- Compromiso de Alta Dirección
- Liderazgo del oficial de Integridad
- Presupuesto asignado
- Personal con perfiles adecuados

- Relación con Secretaría de Integridad Pública
- Relación con la CRA
- Desarrollo de documentos clave
- Otro. \_\_\_\_\_

○ ¿Podría comentarnos sobre los instrumentos y herramientas desarrolladas por su oficina, a fin de promover la integridad y cultura ética en el GORE Cusco?

---



---



---



---

○ ¿Podría comentarnos de que tipo son las coordinaciones con la Alta Dirección (Gobernador regional / Gerente general regional)?

---



---



---



---

○ ¿Cuál es el rol de su oficina y grado de coordinación con la CRA?

---



---



---



---

○ ¿Cómo es la coordinación con las oficinas de Recursos Humanos, OCI, Procuraduría, Planificación, áreas de inversiones y abastecimiento? Detalle.

---



---

- 
- 
- ¿La oficina ha participado en la resolución de un caso de corrupción o conducta funcional? ¿Cómo fue la participación?

- 
- 
- 
- ¿Podría darnos dos ejemplos de una buena práctica en integridad pública desarrollada por su oficina?

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_

- ¿Qué elementos dificultan la implementación del modelo de integridad pública en el GORE Cusco y el desempeño de la Oficina de Integridad Público Interventor Preventor?

***PARTE 3: Relación técnico – Funcional con la Secretaría de Integridad Pública (SIP)***

- En el último semestre, ¿cuál ha sido la frecuencia de comunicación de su entidad con la SIP?

- 1. Diario
- 2. Semanal
- 3. Quincenal
- 4. Mensual

- ¿Cuál ha sido el medio más utilizado para la comunicación?

- 1. Correo electrónico
- 2. Oficio / Carta

- 3. Llamada telefónica
- 4. WhatsApp
- 5. Otro medio: ¿Cuál? \_\_\_\_\_

○ Enumere las tres temáticas más consultadas:

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

○ En general, ¿se ha encontrado satisfecho con el resultado de sus coordinaciones?

- 1. Muy satisfecho
- 2. Satisfecho
- 3. Poco Satisfecho
- 4. Insatisfecho

¿Porqué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

○ Sobre la base de su experiencia, proponga tres factores que mejorarían la coordinación (por ejemplo, protocolos, sensibilizaciones, entre otros):

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

***PARTE 4: Interrelación con otras oficinas de integridad de gobierno regionales o locales.***

- En un periodo de seis meses, ¿con qué frecuencia se interrelaciona usted con otras oficinas de Integridad, del nivel regional o de gobiernos locales del Cusco?

- 1. Diario
- 2. Semanal
- 3. Quincenal
- 4. Mensual

- ¿Cuáles han sido los tres principales motivos del contacto con otros oficiales de Integridad?

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

- De contactarse, ¿Cuál es el medio más utilizado para la comunicación?

- 1. Correo electrónico
- 2. Oficio / Carta
- 3. Llamada telefónica
- 4. WhatsApp
- 5. Otro medio. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

- ¿Con quiénes se contacta más?

- 1. Oficinas de integridad de instituciones de otros gobiernos regionales
- 2. Oficiales de integridad de instituciones de municipalidades del Cusco
- 3. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

- Para usted, ¿por qué se hace importante la comunicación entre oficinas de integridad pública?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Anexo 3. Muestra poblacional

**Entrevistas a profundidad** como método de recolección de datos cualitativos que nos permiten recopilar información sobre el comportamiento, actitud y opinión de los entrevistados. Las entrevistas realizaron a 7 funcionarios y servidores públicos, y 1 ex funcionario público.

**Cuadro 1**  
**Personas entrevistadas**

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Cargo</b>
Daniel Maravi Vega Centeno	Gerente general regional (Alta Dirección)
Isaias Cosme Barreto del Castillo	Oficial de Integridad Interventor Preventor
Martha Epifania Bautista	Profesional de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Modernización
Bebao Rossano Gómez Noblega	Subgerente de Recursos Humanos
Pedro Miguel Galicia Pimentel	Procuraduría Pública Regional
Carlos Eduardo Monasterio Alarcón	Subgerente de Abastecimiento y Servicios Auxiliares
Elwin Augusto Correa Vizcarra	Gerente Regional de Transporte y Comunicaciones
Enrique Aguirre	Exoficial de Integridad Pública Interventor Preventor

Fuente: Elaboración Propia

**Desarrollo de Encuestas:** focalizadas en preguntas que permitan obtener información relevante para la investigación y las percepciones de los diversos

actores internos involucrados. Se realizó las encuestas a los siguientes funcionarios y servidores públicos (28 en total).

**Cuadro 2**  
**Personas encuestadas**

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Unidad orgánica / Oficina o puesto</b>
Gálvez Casanova Héctor	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
Bautista Álvarez, Martha Epifanía	Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Modernización
Cabezudo Zarate Verónica	Unidad Formuladora
Guzman Serrano Dante	Plan OCTI
García Arancibia Michael	Gerencia Regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente
Rivero Delgado Greta	Planificación
Alvarez Pumacayo Eliana	Oficina de Cooperación Internacional
Saico Armendariz Abel	Oficina de Cooperación Internacional
Guevara Guillén Eudes Alguemica	Planificación
Jimenez Arriaga Yaquelin	Sub Gerencia de Planeamiento
Martinez Barrientos Jenifer Zamara	Gerencia General Regional
Gómez Alejo Walter Juvenal	Gestión de Proyectos
Durnad Galindo Magnolia Rosario	Coordinadora de proyectos
Monasterio Alarcon Carlos Eduardo	Sub Gerencia de Abastecimiento
Aparicio Taipe Janet	Asistente administrativo – Consejo regional
Córdova Esquivel Ciro Augusto	Oficina de Informes Finales - Obras
Jordan Araujo Mabel	Gerencia Regional de Gestión de Proyectos
Carazas Pezzo Jessica	Procuraduría

Valencia Paiva Carmen	Asistente
Fernandez Baca Almanza Nohemi	Gerencia Regional de Gestión de Proyectos
Villena morveli Dilmar Vladimiro	Oficina de Recursos Humanos
Zuñiga Coavoy Constantino	Sub Gerencia de Gestión de Obras
Miranda Cavero Nelly	Procuraduría
Florez Valenza Heidi Alicia	Asistente
Ramos Puntusil Olga	Sub Gerencia de Gestión de Obras
Cardenas Lumbe Luis Manuel	Gerencia Regional de Gestión de Proyectos
Perez Mateos Miriam	Oficina de Recursos Humanos
Cumpa Amanca Jinmy	Asistente técnico

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 4. Validación de Instrumentos de recojo de información

### VALIDACIÓN DE ENCUESTA

Tesis: Elementos de gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública, de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco. Lecciones aprendidas. 2022

Tesistas: Norma Aguirre Gallegos, Francisco Ramón Infantas Tupayachi y, Cinthya Katherine Tello Zúñiga

Usuario a encuestar: funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Cusco

#### 1. Ítems a evaluar

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación y orden del cuestionario	X			
Claridad en la redacción del contenido		X		
Coherencia entre la variable y los indicadores		X		
Importancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones:

.....  
.....

#### 2. Datos del experto

Validado por	Juan Carlos Pasco Herrera
DNI o Carnet de Extranjería	DNI 16754095
Grado Académico	Magister
Profesión	Ingeniero Industrial y de Sistemas
Lugar de trabajo	Universidad
Cargo que desempeña	Docente
Lugar y fecha de validación	31 de Mayo de 2022

  
Firma

## VALIDACIÓN DE ENCUESTA

**Tesis:** Elementos de gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública, de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco. Lecciones aprendidas. 2022

**Tesistas:** Norma Aguirre Gallegos  
Francisco Ramón Infantas Tupayachi  
Cinthya Katherine Tello Zúñiga

**Usuario a encuestar:**

### 1. Ítems a evaluar


Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación y orden del cuestionario		X		
Claridad en la redacción del contenido	X			
Coherencia entre la variable y los indicadores		X		
Importancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación			X	

**Observaciones:** Si bien la encuesta está dirigida a dos grupos diferenciados, podría ser demasiado extensa para el grupo menos comprometido directamente con el tema de la investigación y se correría el riesgo de abandono de la encuesta antes de concluirla. Por ello, se sugiere revisar las preguntas, acotarlas, dirigirlas de mejor manera a cada grupo (por ejemplo, seleccionando subgrupos a su interior, para que solo respondan a preguntas específicas a sus roles y funciones, etc.) Otra recomendación adicional podría ser aplicar un piloto de encuesta y validarla, para analizar la factibilidad de su aplicación. Además, Sería sumamente útil utilizar un formato electrónico, tipo formularios de Google o survey monkey.

### 2. Datos del experto

Validado por	Jaime Ernesto Márquez Calvo
DNI o Carnet de Extranjería	08615407
Grado Académico	Maestro en Gerencia Pública
Profesión	Abogado

Lugar de trabajo	Alinea International
Cargo que desempeña	Gerente de Proyecto
Lugar y fecha de validación	Lima, 01 de junio de 2022



\_\_\_\_\_  
Firma

## VALIDACIÓN DE ENCUESTA

Tesis: Elementos de gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública, de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco. Lecciones aprendidas. 2022

Testistas:

Norma Aguirre Gallegos

Francisco Ramón Infantas Tupayachi

Cinthya Katherine Tello Zúñiga

Usuarios a encuestar: funcionarios y servidores del GORE CUSCO

### 1. Ítems a evaluar

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación y orden del cuestionario	X			
Claridad en la redacción del contenido		X		
Coherencia entre la variable y los indicadores		X		
Importancia del contenido	X			
Facilidad de aplicación		X		

Observaciones:

.....

.....

.....

### 2. Datos del experto

Validado por	MIGUEL ANGEL MENDOZA ABARCA
DNI o Carnet de Extranjería	23813741
Grado Académico	MAGISTER
Profesión	ECONOMISTA
Lugar de trabajo	UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
Cargo que desempeña	DOCENTE
Lugar y fecha de validación	30/05/2022



Firma

## Anexo 5. Carta al Gobierno Regional del Cusco



Lima, 24 de mayo del 2022

Sr. DANIEL MARAVÍ VEGA CENTENO  
Gerente General Regional  
Gobierno Regional de Cusco  
Presente.

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y a la vez poner en su conocimiento que los estudiantes Norma Aguirre Gallegos, identificada con DNI N° 40376984, Francisco Ramón Infantas Tupayachi, identificado con DNI N° 23854681 y Cinthya Katherine Tello Zúñiga, identificada con DNI° 10531053, se encuentran cursando la Maestría en Administración Pública, con doble certificación, que ofrece nuestra casa de estudios en convenio con la Universidad Católica del Sacro Cuore – Italia.

Los alumnos en mención actualmente se encuentran desarrollando su tesis de postgrado titulada "Elementos de gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública, de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco. Lecciones aprendidas. 2022". Es por ello, que le solicito tenga a bien brindarle su apoyo para ejecutar entrevista a profundidad y encuestas a funcionarios y servidores públicos de diversas áreas del GORE. Además, de proporcionarles información, referente a:

- Reglamento de Organización y Funciones.
- Manual de Perfiles de Puestos o MOF de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor.
- Presupuesto 2021 y 2022 de la Oficina de Integridad.
- CAP de la Oficina de Integridad.
- Principales documentos de planificación de la Oficina de Integridad.

Las coordinaciones para la entrega de la información solicitada, por favor realizarla directamente con la Srta. Aguirre: N° de celular 984702608 o e-mail [naguiregallegos1@gmail.com](mailto:naguiregallegos1@gmail.com), el Sr. Infantas: N° de celular 972721297 o e-mail [franciscoinfantas@hotmail.com](mailto:franciscoinfantas@hotmail.com) y a la Srta. Tello: N° de celular 987979704 o e-mail [cynthyatello\\_4@hotmail.com](mailto:cynthyatello_4@hotmail.com)

Sin otro particular me despido de usted agradeciendo de antemano la atención brindada.

Atentamente,



Carmen Valdivia Arenas

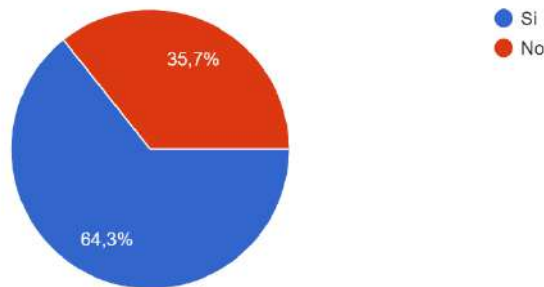


Coordinadora de la Unidad de posgrado de la FCEC  
Escuela de Postgrado

Av. Salaverry 740 Urb. Fundo Oyague, Jesús María, Lima – Perú  
Teléfonos: (51-1) 330-2649 / e-mail: [informesepg@ucss.edu.pe](mailto:informesepg@ucss.edu.pe)

**Anexo 6. Encuesta de percepción 1 Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor Gobierno Regional del Cusco.**

**P. ¿Percibe usted que el GORE Cusco está haciendo esfuerzos por impulsar la integridad y ética pública?**



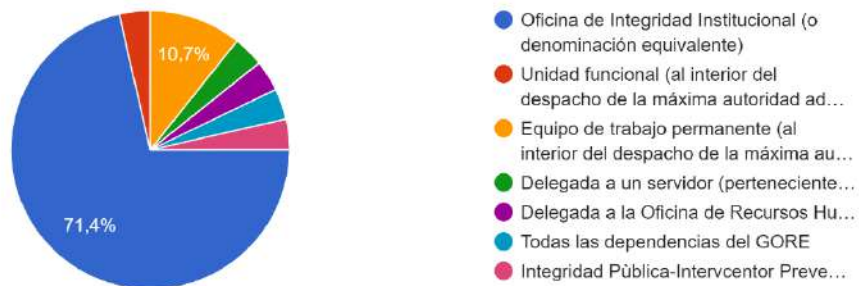
*Análisis: La opinión mayoritaria del personal que labora en las diferentes dependencias del Gobierno Regional del Cusco manifiesta que se están haciendo esfuerzos para impulsar la integridad y ética pública.*

**P. Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo? Podría dar un ejemplo.**

- Trabajando con transparencia e integridad.
- Implementación y funcionamiento de la Oficina de Integridad Interventor- Preventor
- Desarrollando eventos de capacitación e información del trabajo que vienen realizando a la sociedad.
- Realizando la implementación según normativa vigente.

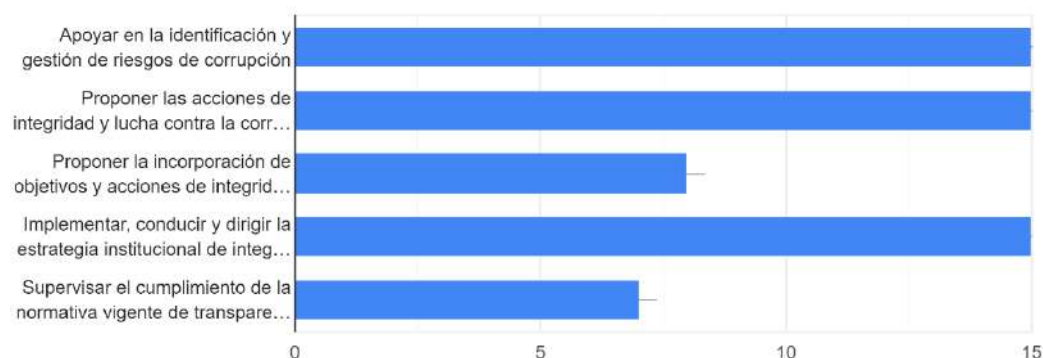
*Análisis: Para los colaboradores del GORE estos cuatro aspectos que se han consignado en las encuestas y que se presenta en orden de prelación son los más importantes dentro de los esfuerzos que se están dando en el GORE Cusco.*

**P. El GORE Cusco implementa la función de integridad (“La función de integridad pública es la que realiza la entidad pública para asegurar: la implementación del modelo de integridad, el desarrollo de mecanismos dirigidos a promover la integridad; así como la observancia e interiorización de los valores y principios vinculados con el uso adecuado de los fondos, recursos, activos y atribuciones de la función pública”) a través de:**



*Análisis: Los colaboradores del GORE consideran que el principal logro que se está realizando para la implementación del modelo de integridad es el referido a la creación de la Oficina de Integridad Interventor – Preventor.*

**P. Para usted, la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco tiene como principal(es) función(es) (puede marcar varias opciones):**



*Análisis: Las tres principales funciones que reconocen los colaboradores del GORE Cusco son en orden de prelación: apoyar en la identificación y gestión de riesgos de corrupción, proponer las acciones de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento y la implementación, conducción y dirección de la estrategia institucional de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento.*

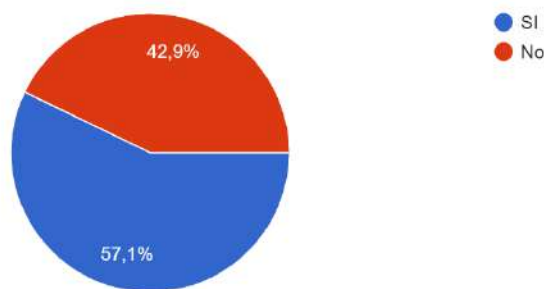
**P. ¿Cuáles son las principales acciones e instrumentos, que ha desarrollado la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del GORE Cusco para combatir la corrupción?**

- No sabe / No opina.
- Seguimiento continuo a las inversiones, en cada una de las gerencias.

- Capacitación.
- Normas de integridad pública.
- Canales de denuncia.
- Recién está en implementación.
- Identificación de riesgos institucionales.
- Planes de desarrollo.

*Análisis: Un porcentaje elevado de los encuestados ha manifestado que desconocen las principales acciones que ha desarrollado la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del GORE Cusco, pero resulta importante señalar que un significativo porcentaje ha señalado que dentro de las principales acciones está el seguimiento continuo a las inversiones que realiza la Oficina de Integridad en cada una de las gerencias. También se valora los esfuerzos por difundir las normas de integridad pública a través de capacitaciones al personal.*

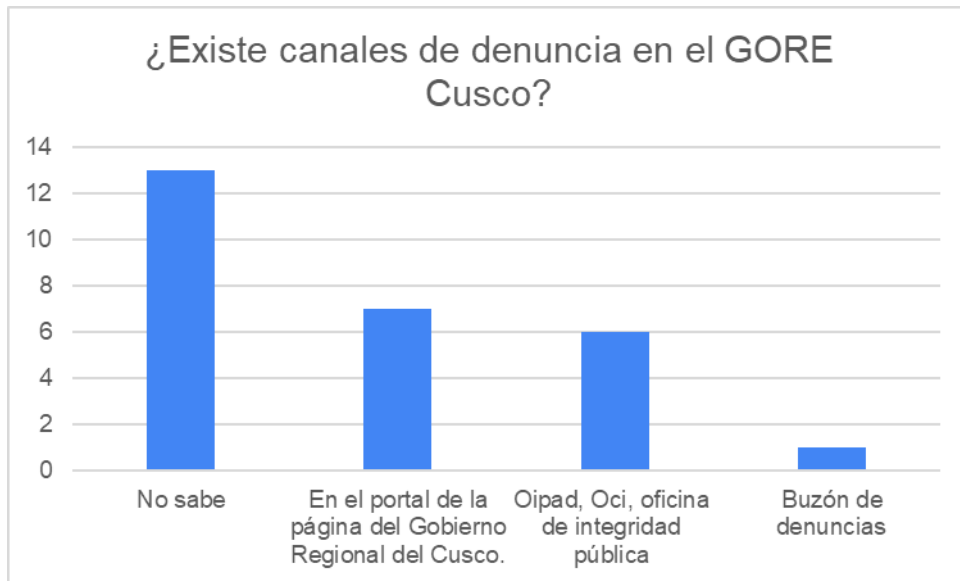
**P. ¿Existe canales de denuncia en el GORE Cusco?**



*Análisis: Un porcentaje mayoritario manifiesta que sí conoce de la existencia de canales de denuncia implementados en el GORE Cusco.*

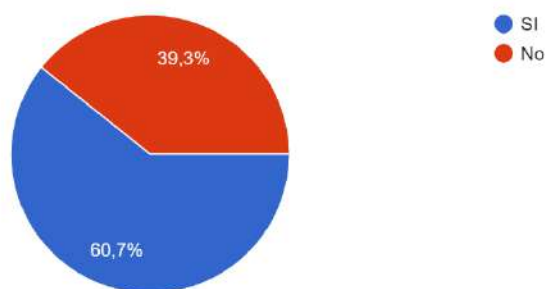


**P. Si su respuesta es afirmativa, detallar.**



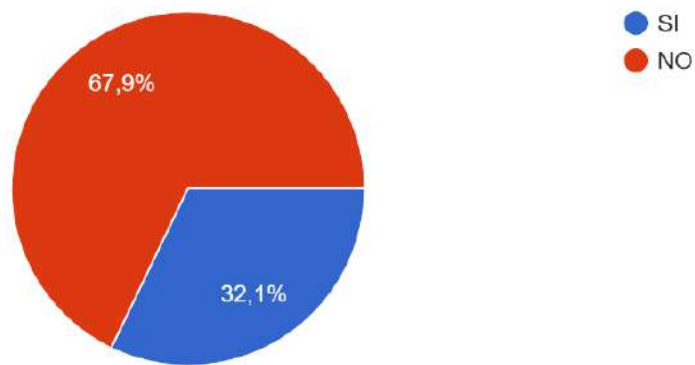
*Análisis: Porcentaje mayoritario manifiesta que no sabe cuál es el canal de denuncia implementado en el GORE Cusco, los que respondieron afirmativamente manifestaron que el canal más reconocido de denuncia es a través del portal de transparencia de la página oficial.*

**P. El GORE Cusco tiene código de ética.**



*Análisis: En un porcentaje mayoritario, se manifiesta que el GORE Cusco cuenta con un documento denominado "Código de Ética del Gobierno Regional de Cusco".*

**P. ¿Ha participado de sensibilizaciones, inducciones, capacitaciones respecto del enfoque y modelo de integridad pública?**



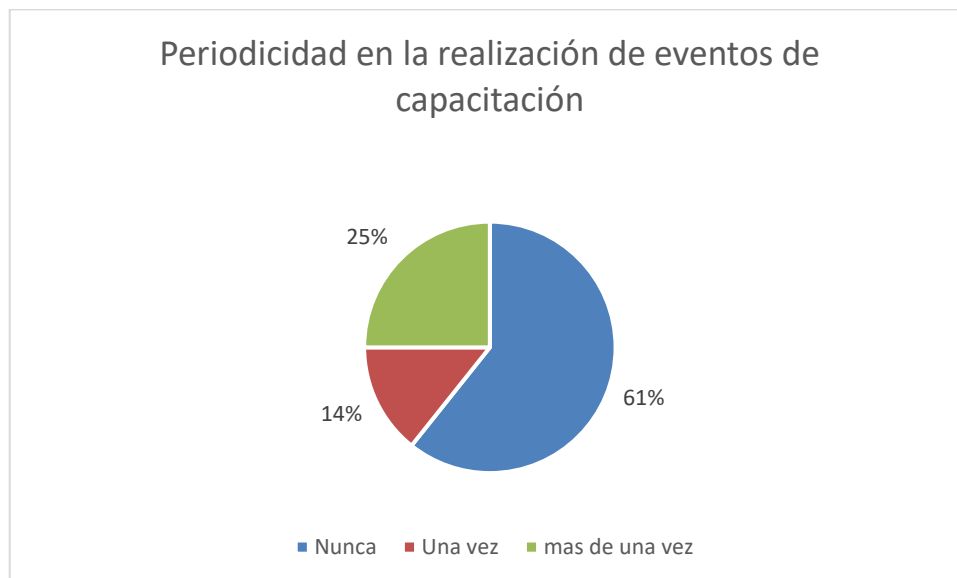
*Análisis: En un porcentaje mayoritario, se manifiesta que los colaboradores del GORE Cusco de las distintas áreas no han participado en capacitaciones referidas a la implementación del enfoque y modelo de integridad pública.*

**P. Si su respuesta anterior fue sí, ¿en qué temática y qué entidad la ha promovido?**

- Concepto, modelo de integridad, competencias de la oficina, avances en trabajos de integridad, revisión de la normativa.
- Transparencia institucional.
- Valores, ética.
- Fortalecimiento de la lucha contra la corrupción.

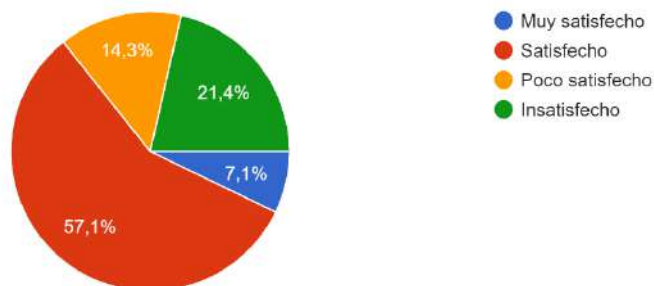
*Análisis: Las actividades de difusión y capacitación son realizadas por la Oficina de Integridad Interventor Preventor del GORE Cusco. Los encuestados han manifestado que en el orden que se presenta la lista son los principales temas que han sido desarrollados en estos eventos.*

**P. ¿Cuál ha sido la periodicidad?**



*Análisis: Existe un porcentaje mayoritario que no ha participado en los eventos de capacitación (61%); en relación a los que sí participaron una vez y más de una vez (39%).*

**P. ¿Se ha encontrado satisfecho(a) con los contenidos de la capacitación?**



*Análisis: Del porcentaje que asistieron por lo menos una vez a las capacitaciones, han manifestado su satisfacción con los contenidos de los temas desarrollados; sin embargo, existe un porcentaje significativo (21.4%) que ha manifestado su insatisfacción con los eventos de capacitación.*

**P. ¿Qué factor le ha parecido determinante para su satisfacción o insatisfacción?  
Explique.**

**Satisfacción:**

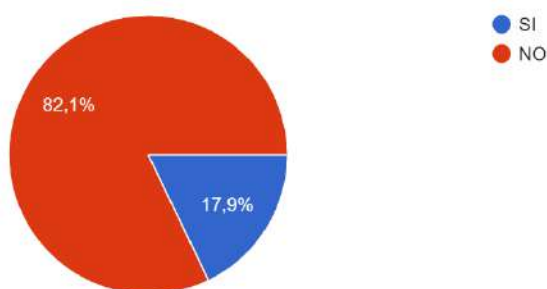
- La importancia de la integridad en la gestión pública.
- Hacer conocer la normatividad.
- Es un tema nuevo que contribuirá a combatir la corrupción.
- Incidencia en la sensibilización de valores.

**Insatisfacción:**

- Falta de compromiso de algunos compañeros.
- La falta de difusión de las capacitaciones.
- Calidad de los ponentes.
- No se detallan los conceptos con claridad.

*Análisis: Se pone en orden de prelación los factores que a criterio de los encuestados les resultan los más satisfactorios y los menos satisfactorios en los eventos de capacitación referidos al desarrollo y temática que se abordó en los mismos.*

**P. ¿Conoce usted a la Comisión Regional Anticorrupción (CRA)?**

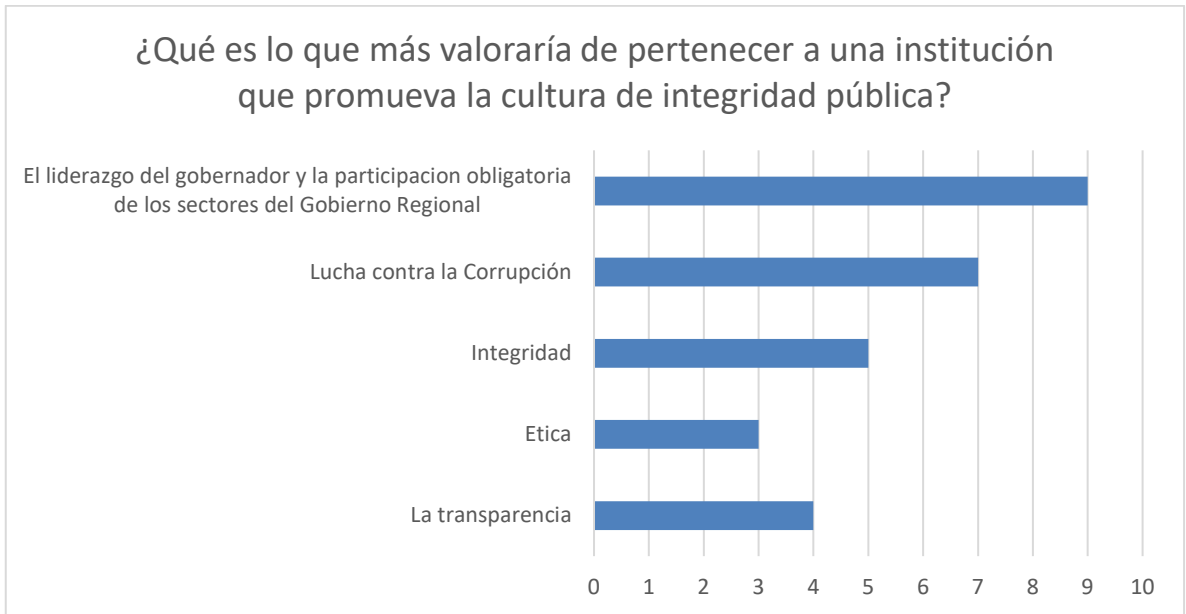


*Análisis: Un porcentaje mayoritario 82.1% no conoce de la instancia denominada “Comisión Regional Anticorrupción (CRA)” frente a un 17.9% que manifiesta que sí conoce.*

**P. Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál cree que es la relación de la CRA con la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor?**

- La oficina de Integridad Pública Interventor Preventor es parte de esta comisión y por tanto participa en sus diferentes acciones y actividades.
- Ejerce la secretaría técnica de la CRA
- Gestión pública con integridad y manejo de recursos públicos en el marco de la legalidad
- Identificación de casos relacionados a los actos de corrupción en la entidad.

**P. ¿Qué es lo que más valoraría de pertenecer a una institución que promueva la cultura de integridad pública?**



*Análisis: El liderazgo que ejerce el gobernador y la participación obligatoria de los sectores del gobierno regional son lo más valorado por los encuestados respecto a pertenecer a una institución que promueve la cultura de integridad pública.*

**P. ¿Cuál cree usted que son los factores de gestión clave para el impulso de la integridad pública en el GORE Cusco a través de su oficina de Integridad Pública Interventor Preventor?**



*Análisis: Para el porcentaje mayoritario de los encuestados, los factores de gestión claves para el impulso de la Integridad en el GORE Cusco, son los referidos a la transparencia e integridad para la lucha contra la corrupción, el apoyo decidido de la alta dirección, el personal capacitado y con valores, y la gestión pública eficiente.*

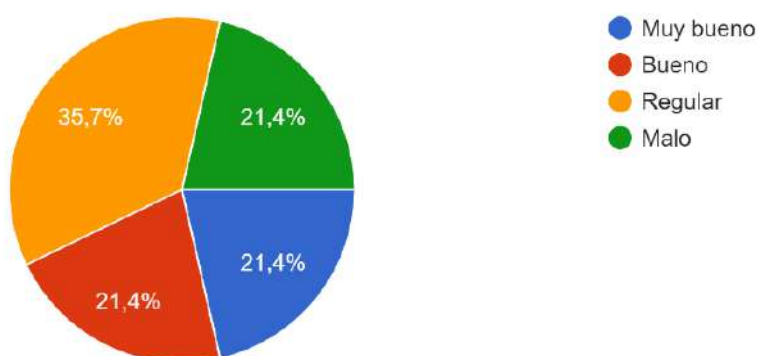
**P. ¿Cuáles cree que son los mayores desafíos de la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor y del GORE Cusco para impulsar la integridad y ética en la institución?**

- Disminuir los casos de corrupción en la institución.
- Implementar un modelo de integridad institucional que se adecue al GORE.
- Comprometer a la alta dirección para impulsar la integridad pública.
- Autonomía, poder tener decisión.
- Fortalecer la participación ciudadana en políticas anticorrupción.
- Lograr las gestiones con total transparencia y confiabilidad en sus autoridades por parte de la ciudadanía.
- Acceso a la información.
- Hacer una evaluación permanente de los avances por cada entidad y tomar las medidas correspondientes.
- Lidiar con los procesos de requerimos, en la oficina de SGASA donde se considera los procesos más vulnerables.
- Personal empoderado.
- El concepto de valores que tienen las personas.
- El desconocimiento por parte de los trabajadores sobre integridad pública
- Que actúen con integridad.
- Su Implementación adecuada con los instrumentos y herramientas.

**P. Sobre la base de su experiencia, proponga una iniciativa que considere factibles para fomentar la cultura de integridad en el GORE Cusco.**

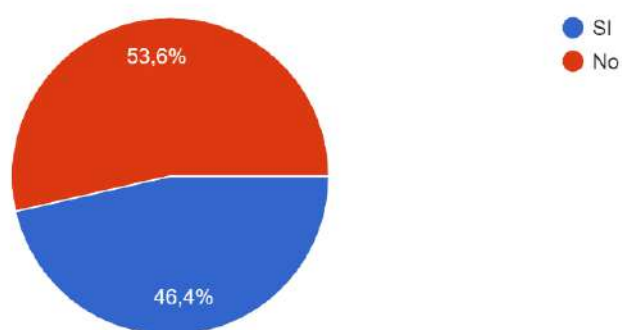
- Fortalecer la Oficina de Integridad, Interventor- Preventor y sus relaciones con las demás áreas.
- Mensualmente, establecer reuniones entre subgerencia para explicar el marco institucional del GORE Cusco.
- Seguimiento virtual de la documentación administrativa con alarmas para cumplimiento de plazos. (Gestión eficiente)
- Meritocracia para contratación de personal
- Personal capacitado (capacitación continua)
- Compromiso de los servidores públicos para cumplir sus funciones dentro del marco de la legalidad.
- Fomentar el código de ética, tener claramente la política de integridad
- Identificación institucional
- Política de incentivos a los trabajadores.
- Implementar sanciones efectivas.

**P. ¿Cómo percibe el nivel de compromiso de Alta Dirección del GORE Cusco respecto del enfoque de integridad pública?**



*Análisis: La percepción de los colaboradores participantes en la encuesta ha sido en su mayoría calificada de “regular”, con una tendencia homogénea para los criterios de “muy bueno”; “bueno” y “malo”.*

**P. ¿Cree usted que los directivos regionales conocen el enfoque de integridad pública?**



*Análisis: Mayoritariamente dentro del grupo participante en la encuesta, existe la percepción de que los directivos de la institución regional “no” conocen el enfoque de integridad pública (53.6%).*

## **P. Para cualquiera de las opciones anteriores: ¿Por qué?**

### ASPECTOS POSITIVOS:

- Desde el inicio de la gestión se ha difundido el trabajo con integridad y éste sobre la base del conocimiento previo.
- El logo actual del GORE es “Trabajamos con integridad”.
- Se trabaja con transparencia
- Implementación de la oficina de integridad conforme a ley.
- Porque lo promueven por lo menos en la GRRNMA.
- Los funcionarios vienen implementando acciones al respecto en cada oficina.
- Por tener la ética como valor principal.
- El mensaje a todos los trabajadores se basa en la integridad.
- Desde una perspectiva del ciudadano común, se resalta las acciones implementadas por el GORE para la lucha contra corrupción

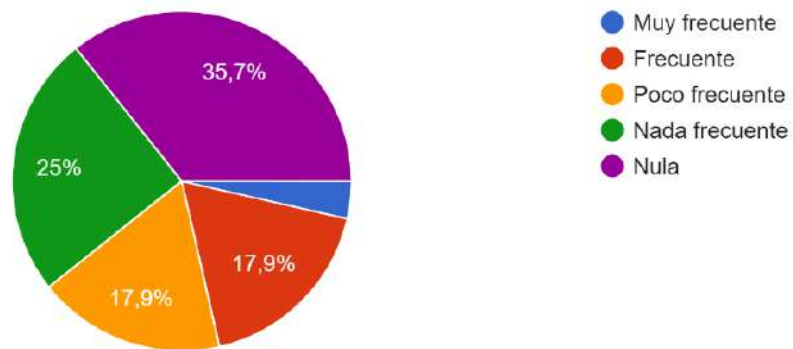
### ASPECTOS NEGATIVOS:

- Existen numerosas denuncias que se difunden por los medios de comunicación, lo que debe ser el resultado de un trabajo no muy ajustado a una cultura de integridad.
- Las autoridades no solo deben decir que son íntegros sino demostrar con el ejemplo.
- No cumplen los compromisos que indicaron cuando iniciaron la gestión.
- Porque la corrupción está enquistada en la entidad y no les interesa fomentar la integridad.
- Falta de conocimiento o difusión.
- Si lo conocen sin embargo muchos no lo aplican.
- No lo socializan con el personal.
- Porque no hubo capacitación.
- No se identifican con la gestión.

*Análisis: En las encuestas se puede apreciar respuestas discrepantes en base a las apreciaciones personales de los participantes del estudio. En ese sentido, se ha consignado los aspectos positivos y negativos más resaltantes. También debemos indicar que existieron respuestas que reflejaron desconocimiento o se abstuvieron de responder.*



**P. En un periodo de seis meses, ¿con qué frecuencia ha interrelacionado usted o su directivo con el oficial de Integridad Interventor Preventor?**

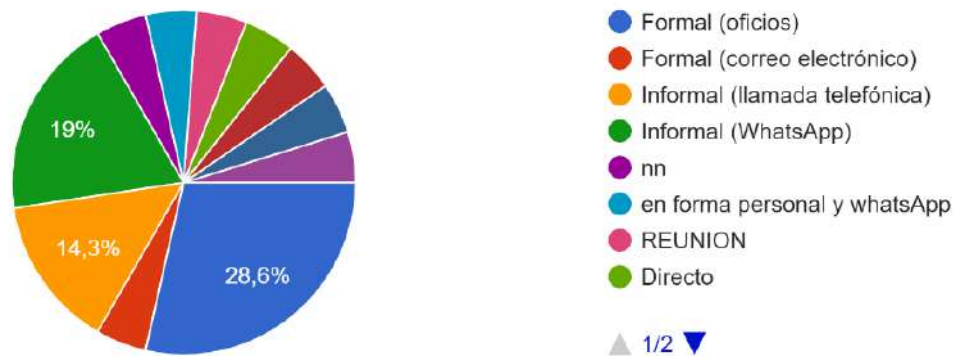


*Análisis: Las interrelaciones del personal y de los directivos con el oficial de Integridad Interventor Preventor del GORE Cusco en un porcentaje mayoritario es nula y nada frecuente.*

**P. De haberse relacionado, ¿cuál ha sido el principal motivo del contacto con el oficial de Integridad Pública?**

- Trabajo conjunto para identificación de riesgos institucionales y coordinaciones para la formulación del plan de integridad.
- Capacitaciones
- Elaboración de riesgos
- Seguimiento de informes de control.
- Respuesta a documentos de contraloría.
- Requerimiento de información.
- Licitaciones públicas.
- Implementación de recomendaciones comunicadas por la Oficina de Control Institucional.
- Seguimiento a la implementación de informes de control de CGR

**P. ¿Cuál fue el medio más utilizado para relacionarse?**



*Análisis: Las respuestas también son diversas y en su mayoría reconocen que los medios para relacionarse con la Oficina de Integridad Interventor Preventor del GORE Cusco son los medios formales (oficios, correos electrónicos). También se reconoció a las redes sociales (WhatsApp) como medio de comunicación frecuente.*

**P. ¿Podría darnos un ejemplo de una buena práctica en integridad pública en el GORE Cusco, que haya promovido la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor, la Alta Dirección y/o los servidores públicos?**

- Las capacitaciones con profesionales especialista en Integridad pública, contrataciones, etc.
- La alta dirección implementó y gestionó la creación de la Oficina de Integridad Pública.
- Es una oficina de reciente creación y aún no se puede identificar una buena práctica.
- Transparencia de la informado.
- Trabajadores con mucha iniciativa, realizan trabajos que por función corresponde y gestionan para lograr resultados, con sus recursos.
- Concurso público para cubrir la plaza de jefe de la oficina de integridad pública, interventor Preventor, con participación del CCR Consejo de Coordinación Regional y representantes de la Contraloría General de la República.
- Elaboración del plan de riesgos.
- Creación de medios alternativos de comunicación eficientes como el WhatsApp para aclarar dudas de los requerimientos realizados.

## Anexo 7. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN 02 OFICINA DE INTEGRIDAD PÚBLICA INTERVENTOR PREVENTOR GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO

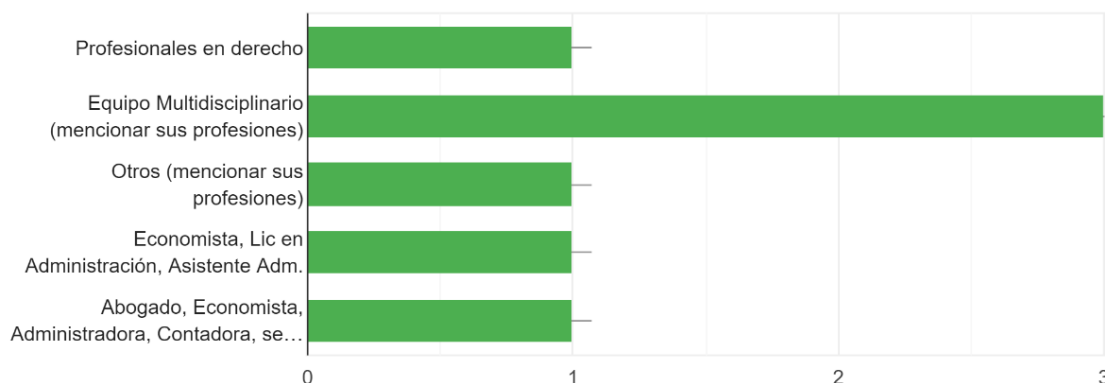
### PARTE 1: Conociéndonos

**P. Con sus palabras, defina ¿cuáles serían las principales funciones o procesos de la Oficina de Integridad Pública, e Interventor Preventor del GORE Cusco?**

- Lucha contra la corrupción.
- Proponer las acciones de integridad y lucha contra la corrupción, así como supervisar su cumplimiento.
- Implementación del modelo de integridad y desarrollo de mecanismos para promoverlo

*Análisis: La opinión consensuada del personal que labora en la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco, manifiesta que la lucha contra la corrupción es la principal función que realizan. Asimismo, el equipo está inmerso en la implementación del modelo de integridad. Para ello, están abocados al desarrollo de mecanismos para promover la integridad, prevenir y sancionar la corrupción.*

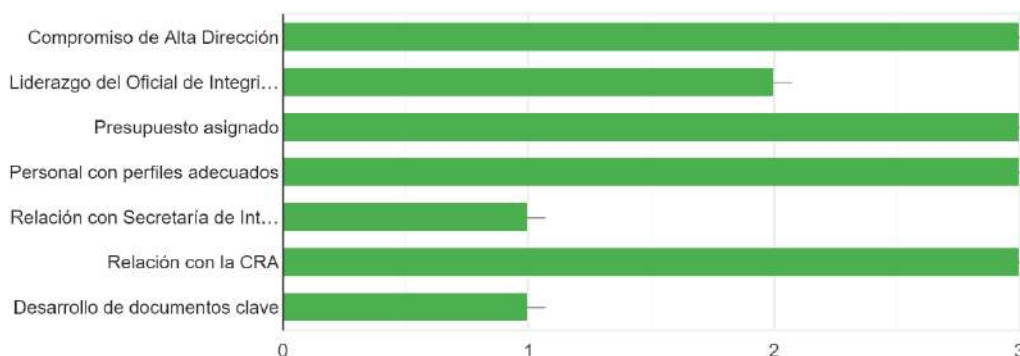
**P. ¿Cuál es el perfil profesional de las personas que integran la Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor?**



*Análisis: La Oficina de Integridad Pública Interventor Preventor del Gobierno Regional de Cusco está compuesta por un equipo multidisciplinario.*

## PARTE 2: Elementos de gestión que contribuyen y/o afectan la implementación de la integridad pública en el GORE Cusco

**P. ¿Qué elementos claves contribuyen para la implementación del Modelo Integridad Pública en el GORE Cusco, por parte de la Oficina de Integridad Pública, Interventor Preventor? Puede marcar más de una alternativa:**



*Análisis: Se ha identificado que “el compromiso de la alta dirección”, “el presupuesto que se asigna a la oficina”, “las relaciones con la CRA” y “personal con perfiles adecuados” son los elementos claves que contribuyen para la implementación del Modelo de Integridad Pública en el GORE Cusco.*

**P. ¿Podría comentarnos sobre los instrumentos y herramientas desarrolladas por su oficina, a fin de promover la integridad y cultura ética en el GORE Cusco?**

- Difusión y capacitaciones del modelo de integridad pública a los servidores del GORE Cusco.
- Plan Institucional de Integridad Pública, Lineamientos de Integridad Pública, Mapa de Riesgos de Corrupción y el Plan de Mitigación de Riesgos de Corrupción (todos en proceso de elaboración y/o validación)
- Se viene desarrollando instrumentos de gestión para la Oficina de Integridad, así como los talleres de capacitación a las distintas áreas dentro de la sede, así como unidades ejecutoras que se encuentran externamente: Gerencia de Salud, Gerencia de Educación, coordinaciones con agentes externos la CRAC comité regional anticorrupción alianzas con PROETICA, USAID entre otros.

*Análisis: Los instrumentos y herramientas de gestión de la Oficina de Integridad Interventor Preventor del GORE Cusco, están en proceso de elaboración y/o validación. Un aspecto mencionado es que, para promover la integridad y cultura ética respecto al modelo de integridad pública a los servidores del GORE Cusco, las difusiones y capacitaciones son prioridad.*

**P. ¿Podría comentarnos de que tipo son las coordinaciones con la alta dirección (gobernador regional / gerente general regional)?**

- Escasas.

- A la fecha son de gestión reiterada para la implementación con local, personal equipos y material de oficina.
- Coordinaciones relacionadas a la implementación de la oficina bienes y servicios, así como contratación de personal como también las capacitaciones a desarrollarse.

*Análisis: Las coordinaciones con la alta dirección aún son limitadas, mayormente se están dando en aspectos referidos a la implementación de la oficina, donde se demanda entre otras cosas la mejora en el equipamiento, aspectos de presupuesto y la necesidad de contar con mayor número de personal con perfiles acordes a las funciones de identificación de riesgos.*

**P. ¿Cuál es el rol de su oficina y grado de coordinación con la CRA?**

- Concierno a la organización de reuniones - Secretario Técnico de la CRAC.
- El director de la Oficina de Integridad Pública del GORE Cusco por mandato normativo asume la secretaria técnica de la CRA.
- En consolidación siendo el director de la oficina el secretario técnico de la CRAC habiéndose aprobado mediante acuerdo.

*Análisis: Se ha mencionado que por función el director de la Oficina de Integridad Pública del GORE Cusco ha asumido la Secretaría Técnica del CRA.*

**P. De contactarse, ¿cuáles han sido los tres principales motivos del contacto con el oficial de Integridad Pública?**

- Supuestos casos de corrupción, faltas administrativas y denuncias de integridad.
- Coordinaciones relacionadas a la capacitación en la gestión del canal de denuncias y la adecuación normativa de la CRA.
- Función netamente del director de oficina.

*Análisis: Principalmente se ha identificado la gestión del canal de denuncias y la adecuación normativa de la CRA.*

**P. ¿Cómo es la coordinación con las oficinas de Recursos Humanos, OCI, Procuraduría, Planificación, áreas de inversiones y abastecimiento? Detalle.**

- Buena.
- Coordinaciones esporádicas conforme a la urgencia o necesidad de los temas a tratar, por lo general son comunicaciones escritas, memos, informes, citaciones.
- Cada coordinación realizada se hace en función a las actividades que realiza el personal en mi caso es el tema presupuestal, documentos de gestión y seguimiento en abastecimiento.

*Análisis: Los niveles de coordinación con las demás oficinas del GORE son buenas y responden a las necesidades de los temas que se están abordando (RR.HH., Abastecimientos, Planificación, Presupuesto, etc.).*

**P. ¿Podría darnos dos ejemplos de una buena práctica en integridad pública desarrollada por su oficina?**

- Puntualidad – honestidad.
- Realización de talleres participativos para la identificación de riesgos de corrupción.
- Realización de eventos de capacitación a más de 500 servidores a la fecha.
- Todo el personal de la OIPIP es puntual en la observación del horario de entrada.
- El trabajo en equipo es el principal y, por otro lado, es el cumplimiento de funciones en cada uno de los integrantes de la OIPIP.

*Análisis: Se señala a las capacitaciones como el ejemplo más resaltante de las buenas prácticas desarrolladas por la oficina de Integridad Interventor del GORE Cusco, el trabajo en equipo y los valores del equipo como la puntualidad y honestidad, entre otros.*

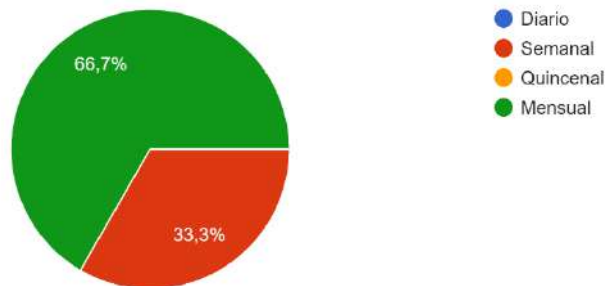
**P. ¿Qué elementos dificultan la implementación del modelo de integridad pública en el GORE Cusco, y el desempeño de la Oficina de Integridad Público Interventor Preventor?**

- Voluntad política y presupuesto.
- Básicamente la falta de implementación con personal adecuado, y la asignación de ambientes adecuados para cumplir con las funciones encargadas.
- En la actualidad es la demora en la implementación a través de la adquisición de bienes y la contratación de más profesionales.

*Análisis: Lo que más se demanda es la implementación adecuada de la oficina, consecuencia de una inadecuada asignación presupuestal y la falta de personal profesional con perfiles que demanda las actividades de la oficina.*

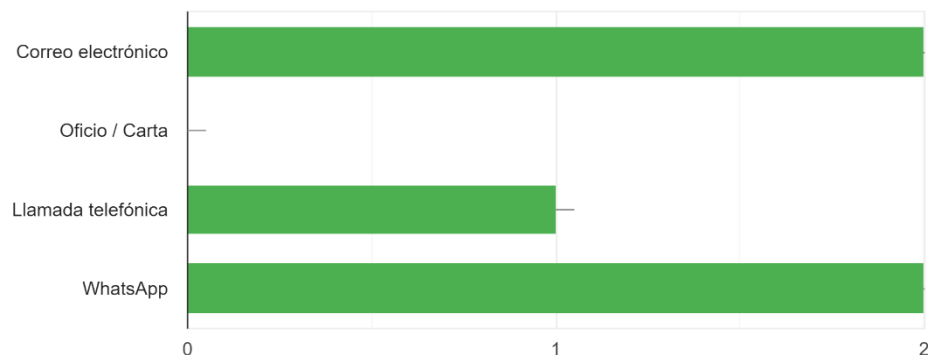
### PARTE 3: Relación técnico – funcional con la Secretaría de Integridad Pública (SIP)

**P. En el último semestre, ¿cuál ha sido la frecuencia de comunicación de su entidad con la SIP?**



*Análisis: Se señala que la frecuencia de comunicación entra la Oficina de Integridad Interventor Preventor del GORE y la SIP se realiza prioritariamente en forma mensual.*

**P. ¿Cuál ha sido el medio más utilizado para la comunicación?**



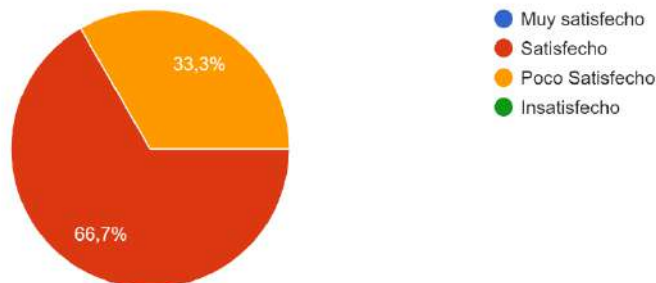
*Análisis: Los medios de comunicación que más utiliza la oficina son el correo electrónico y las redes sociales (WhatsApp).*

**P. Enumere las tres temáticas más consultadas:**

- Canal único de denuncias, apoyo para eventos de capacitación y adecuación normativa de la CRA.
- Es de consideración del responsable de oficina siendo principalmente el tema de capacitaciones.

*Análisis: Se menciona el apoyo para los eventos de capacitación, la adecuación normativa de la CRA; así mismo, se consulta respecto a los canales de denuncias.*

**P. En general, ¿se ha encontrado satisfecho con el resultado de sus coordinaciones?**



*Análisis: En general, se percibe un grado medio alto de satisfacción, quedando un porcentaje importante de insatisfacción.*

**P. ¿Porqué?**

- Respuestas ambiguas.
- En la mayoría de los casos, se atienden los llamados y peticiones de coordinación y se atiende con especialistas entendido en el tema conforme a la consulta.
- Corresponde al responsable de oficina y de capacitaciones.

*Análisis: Respecto a los aspectos que satisfacen las coordinaciones con la SIP, se resalta el apoyo con especialistas en los temas materia de consulta. Respecto al porcentaje de insatisfacción, se menciona que las respuestas no son lo suficientemente claras y también que la mayoría de las coordinaciones estaría limitado al responsable de la oficina.*

**P. Sobre la base de su experiencia, proponga tres factores que mejorarían la coordinación (por ejemplo: protocolos, sensibilizaciones, entre otros).**

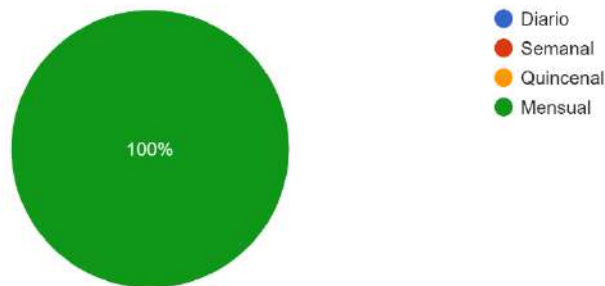
- ¿Coordinación ante quién?
- La implementación adecuada en los aspectos referidos (personal, local, equipos) en un mínimo indispensable posibilitaría un mayor logro de objetivos.
- La previsión de recursos suficientes para el desplazamiento en el ámbito regional (al menos en las principales ciudades).
- La previsión de recursos suficientes para las acciones de difusión masiva del modelo de integridad y las acciones que viene realizando la Oficina de Integridad.
- Consideración de las personas antes mencionadas.

*Análisis: Se debe identificar de mejor manera los alcances de las coordinaciones y apoyo por parte de la SIP hacia la oficina de Integridad Interventor preventor del Gore Cusco.*



**PARTE 4: Interrelación con otras oficinas de integridad de gobierno regionales o locales.**

**P. En un periodo de seis meses, ¿con qué frecuencia se interrelaciona usted con otras oficinas de Integridad, del nivel regional o de gobiernos locales del Cusco?**



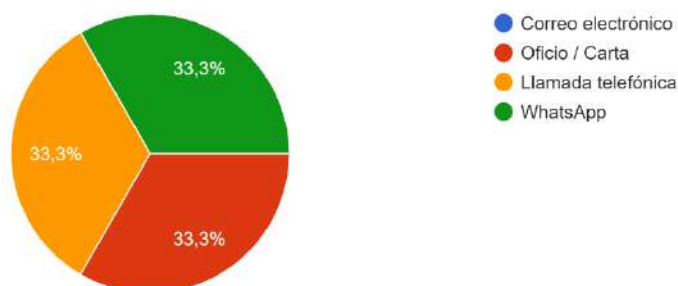
*Análisis: La frecuencia de interrelación entre pares de Integridad se realiza en forma mensual prioritariamente.*

**P. ¿Cuáles han sido los tres principales motivos del contacto con otros oficiales de integridad?**

- Ninguna.
- En realidad, no se tiene contacto con Oficinas de Integridad de otras instituciones o instancias de gobierno, salvo alguna coordinación con una oficina similar de OSCE.
- Solicitan experiencias por ser el Gore Cusco a nivel de gobiernos regionales el primero en implementarse.

*Análisis: Los motivos son básicamente intercambio de experiencias más que de coordinación técnica.*

**P. De contactarse, ¿cuál es el medio más utilizado para la comunicación?**



*Análisis: Los medios de comunicación más utilizados son los documentos interinstitucionales, llamadas telefónicas y WhatsApp.*

**P. ¿Con quiénes se contacta más?**



*Análisis: Se indica que los contactos que se realizan en forma prioritaria son con las oficinas de integridad de instituciones y otros gobiernos regionales, la SIP, la CRAC y otras instituciones. Hay un porcentaje elevado de falta de comunicación.*

**P. Para usted, ¿por qué se hace importante la comunicación entre oficinas de integridad pública?**

- Intercambio de ideas.
- Intercambio de experiencias y compartir buenas prácticas.
- El intercambio de experiencia y conocer las fortalezas y debilidades en cada sector.

*Análisis: Se inclina mayormente al intercambio de experiencias.*

## METADATOS COMPLEMENTARIOS

### Datos del autor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

### Datos del asesor

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (obligatorio)	

### Datos del Jurado

#### Datos del presidente del jurado

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

#### Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	
Número del documento de identidad	

**Datos de la obra**

Materia	
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado:	
Idioma (Normal ISO 639-3)	
Tipo de trabajo de investigación	
País de publicación	
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	
Grado académico o título profesional	
Nombre del programa	
Código del programa Consultar el listado:	