GUÍA SOBRE EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL DE LAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (EFS)

Guatemala, julio 2024

GUÍA SOBRE EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL DE LAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (EFS)

Con el apoyo de:

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Este producto fue desarrollado en el marco del proyecto *Intercambio de buenas prácticas para el fortalecimiento de capacidades institucionales de los Países de la Región Norte de Centro América (NCA) en la lucha contra la Impunidad*, con el generoso financiamiento del Gobierno de Suiza. Las opiniones expresadas en esta publicación corresponden a su autora y no reflejan necesariamente la posición oficial del PNUD, ni de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) que participaron en el proceso de recolección de datos.

Los contenidos de este documento fueron elaborados por la consultora Mónica Prieto. El diseño y la diagramación estuvieron a cargo de la consultora Karen Rocío Solares. Agradecemos especialmente la valiosa contribución de las siguientes EFS por los aportes institucionales enviados para la construcción de este documento: Contraloría General de Cuentas de Guatemala (CGC), Tribunal Superior de Cuentas de Honduras (TSC), Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil (TCU), Contraloría General de la República de Chile (CGR), Contraloría General de la República de Costa Rica (CGR), Contraloría General del Estado de Ecuador (CGE), Auditoría Superior de la Federación de México (ASF) y Contraloría General de la República de Perú (CGR).

Las ideas expresadas en esta publicación pertenecen a la autora y no necesariamente representan las opiniones del PNUD, ni de Suiza, ni de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) participantes. Esta publicación puede ser utilizada libremente para propósitos no comerciales y de uso justo. Cualquier otro uso debe ser autorizado de manera escrita por PNUD, previa presentación de una solicitud de permiso escrita. Todo uso del contenido, en su totalidad o por partes, en copias impresas o electrónicas, e inclusive en cualquier forma de visualización en línea, deberá incluir la atribución y/o reconocimiento correspondiente por su publicación original.

Cita bibliográfica sugerida: “PNUD. Guía sobre el Fortalecimiento del Sistema de Integridad Institucional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS). 2024. 68 páginas en su versión digital”.

La impresión de este documento fue posible gracias al apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Guatemala. El PNUD trabaja en 170 países y territorios con el mandato de poner fin a la pobreza, construir una gobernanza democrática, fortalecer el Estado de derecho e instituciones inclusivas y desarrollar resiliencia. Abogamos por el cambio y conectamos a los países con el conocimiento, la experiencia y los recursos para ayudar a las personas a construir una vida mejor.

Conozca más en www.undp.org/guatemala o en las redes sociales @PNUDGuatemala

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: Introducción	7
1.1 La importancia del rol de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en relación con la integridad institucional	7
1.2 Objetivos de la guía	9
1.3 Alcance y estructura de la guía	10
CAPÍTULO 2: Marco Normativo	12
2.1 Agenda 2030 y ODS 16	12
2.2 Convención de Naciones Unidas Contra la Corrupción (UNCAC)	13
2.3 Recomendación del Consejo de la OCDE sobre integridad pública	14
2.4 La Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública	15
2.5 Normas ISSAI	15
CAPÍTULO 3: Marco Conceptual	17
3.1 Definición del concepto de integridad institucional	17
3.2 Objetivos del sistema de integridad	19
3.3 La importancia de los sistemas de integridad institucional en las EFS	20
3.4 Elementos del Sistema de Integridad Institucional (SII)	21
CAPÍTULO 4: Dimensiones del sistema de integridad institucional: experiencias destacadas de las EFS de América Latina	23
4.1 Dimensión normativa	24
4.2 Dimensión organizacional	28
4.3 Dimensión técnica	32
4.4 Dimensión de gestión de riesgos	35
4.5 Dimensión de evaluación	37

CAPÍTULO 5: Herramientas y recursos para el fortalecimiento del sistema de integridad institucional (SII)	41
5.1 Herramientas para el diagnóstico de integridad institucional	41
5.2 Herramientas para elaborar un plan de acción de integridad	47
5.3 Herramientas para fortalecer la integridad institucional mediante la comunicación y el intercambio entre las entidades fiscalizadoras superiores y otras instituciones públicas.	51
5.4 Referencias y recursos adicionales	56
Conclusiones	60
ANEXOS	62
Anexo I.- Modelo de encuesta sobre la percepción del sistema de integridad institucional (SII) de la EFS	62
Anexo II.- Checklist de revisión del sistema de integridad institucional (SII) de la EFS	64
Referencias bibliográficas	67

ACRÓNIMOS

ASF	Auditoría Superior de la Federación de México
CCR	Corte de Cuentas de la República de El Salvador
CGC	Contraloría General de Cuentas de Guatemala
CGE	Contraloría General del Estado de Ecuador
CGR	Contraloría General de la República[1]
CPE	Comités de Probidad y Ética
EFS	Entidades Fiscalizadoras Superiores
GTIAC	Grupo de Trabajo Interinstitucional Anticorrupción
INTOSAI	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
IntoSAINT	Herramienta para la Autoevaluación de la Integridad (para aplicación en EFS)
ISSAI	Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de Estados Americanos
OLACEFS	Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organización de Sociedad Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RNCA	Región Norte de Centroamérica
SII	Sistema de Integridad Institucional
TCU	Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil
TSC	Tribunal Superior de Cuentas de Honduras
UNCAC	Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito

1. Las siglas CGR de "Contraloría General de la República" son comunes a Chile, Costa Rica y Perú.

01
INTRODUCCIÓN

1.1 LA IMPORTANCIA DEL ROL DE LAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (EFS) EN RELACIÓN CON LA INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

La integridad y la transparencia son pilares fundamentales para fomentar la confianza en las instituciones y avanzar de manera efectiva hacia los objetivos establecidos en la **Agenda 2030**, particularmente en lo que respecta al **ODS 16**, que se centra en promover instituciones más fuertes y responsables a las necesidades de las personas.

La **integridad institucional** es un pilar fundamental en el desempeño eficaz de todas las instituciones, siendo especialmente relevante para las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en el cumplimiento de sus funciones. "El fomento de la integridad en las EFS no es sólo un acto de congruencia, sino una obligación. Su labor debe distinguirse por el apego a la normatividad, a los principios y valores que rigen el servicio público, y fundarse en el interés general, la preservación del bien común y la minimización de las faltas de integridad o riesgos de corrupción. Contar con una política de integridad adecuadamente gestionada es un elemento indispensable para garantizar el correcto funcionamiento de las EFS."[2] (OLACEFS, 2021).

A su vez las EFS tienen **un impacto significativo en la integridad de la administración pública.** Las EFS contribuyen significativamente **a la construcción de una cultura de integridad** en el ámbito gubernamental (PNUD,2024a[3]). Estas entidades, encargadas de supervisar la gestión de los recursos públicos y garantizar la rendición de cuentas, juegan un papel crucial en el fortalecimiento de la democracia y el Estado de derecho. Sin embargo, para que estas instituciones puedan cumplir con su misión de manera efectiva, es imperativo que cuenten con **un sólido sistema de integridad que les permita operar con los más altos estándares éticos y profesionales.**

Las EFS desempeñan un papel fundamental en la prevención y combate de la corrupción, en particular en lo que respecta a **promover la integridad**, la rendición de cuentas, la transparencia y la debida gestión de los asuntos públicos, del uso eficiente de los fondos, bienes y recursos, administrados por los poderes del Estado. Todo lo que se encuentra reconocido en las resoluciones aprobadas en la

2. La Gestión de la Integridad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores de América Latina y el Caribe. OLACEFS (2021).
https://olacefs.com/ctpbg/document/la-gestion-de-la-integridad-en-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-de-america-latina-y-el-caribe/

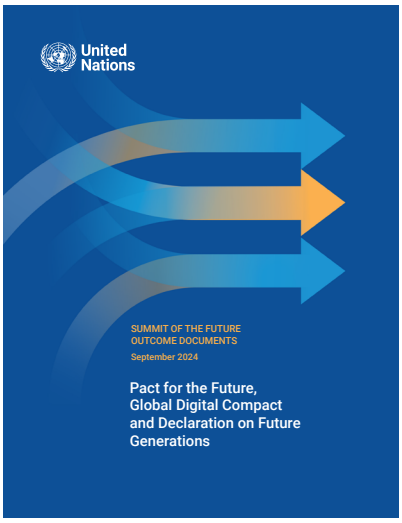
3. "Entidades Fiscalizadoras Superiores de Guatemala, Honduras y El Salvador. Mapeo de iniciativas innovadoras sobre integridad, transparencia y rendición de cuentas de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de la Región Norte de Centroamérica (RNCA). PNUD. 2024.".
https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/mapeo_de_iniciativas_innovadores_sobre_integridad.pdf

octava y novena sesiones de la Conferencia de los Estados Parte en la Convención de la ONU contra la Corrupción.[4]

Las EFS deben ser **ejemplos de integridad**, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas. **El papel de las EFS como promotoras de la integridad** en el sector público es importante, ya que no solo deben supervisar y evaluar la gestión de otras entidades gubernamentales, sino también liderar con el ejemplo. De acuerdo con IntoSAINT[5], las EFS tienen la responsabilidad de implementar políticas de integridad sólidas dentro de sus propias organizaciones, asegurando que sus procesos sean transparentes y que sus decisiones reflejen los más altos estándares éticos. Al hacerlo, **fortalecen la confianza pública y sirven como un modelo a seguir para todo el sector público**. El comportamiento ético es de suma importancia para las EFS al establecer la reputación y confianza que ellas deben inspirar en sus partes interesadas. Las EFS deben actuar como instituciones modelo e inspirar confianza y credibilidad y, por consiguiente, distinguirse por su comportamiento ético[6].

UN Photo/Loey Felipe

El Pacto para el Futuro **de Naciones Unidas**[7] subraya la necesidad urgente de fortalecer las instituciones públicas para que sean capaces de **anticiparse a los desafíos y generar confianza** en la ciudadanía. Las instituciones sólidas, deben incorporar prácticas de prospectiva, capaces de prever escenarios futuros y adaptarse a contextos cambiantes. Se trata de tener mayor capacidad para ofrecer soluciones efectivas y sostenibles, alineadas con las expectativas y necesidades de la población. Para las EFS, contar con un **sistema de integridad fortalecido** es fundamental para enfrentar este reto, ya que un enfoque integral de ética, transparencia y rendición de cuentas puede restaurar la confianza pública. Al integrar la prospectiva en estos sistemas, las EFS no solo podrán anticipar riesgos y desafíos futuros, sino también establecer mecanismos de control más efectivos, asegurando que las instituciones respondan a las demandas de la sociedad de manera más transparente y eficiente.



4. Informe de la Conferencia de los Estados Parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción sobre su octavo período de sesiones, celebrado en Abu Dabi del 16 al 20 de diciembre de 2019. https://documents.un.org/doc/undoc/gen/v20/019/14/pdf/v2001914.pdf

5. Herramienta desarrollada por el Tribunal de Cuentas de los Países Bajos, la Oficina de Ética e Integridad en el Sector Público de los Países Bajos, y el Ministerio del Interior de la ciudad de Ámsterdam. https://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2016/12/2013_1a-MANUAL-IntoSAINT_def.pdf

6. Norma Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) 130. https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-130-Codigo-de-Etica.pdf

7. Naciones Unidas (2024). Cumbre del Futuro. Nuestra Agenda Común. www.un.org/es/summit-of-the-future

1.2 OBJETIVOS DE LA GUÍA

En el marco del proyecto de *"Intercambio de buenas prácticas para el fortalecimiento de capacidades institucionales de los Países de la Región Norte de Centro América (RNCA) en la lucha contra la Impunidad"*, se desarrolla la presente guía que tiene como objetivo ofrecer una orientación práctica y detallada para el fortalecimiento del **sistema de integridad institucional (SII)** de las EFS de los países de América Latina y el Caribe. Este documento se basa en las mejores prácticas regionales y en el marco normativo vigente, con el fin de proporcionar a las EFS herramientas efectivas para la prevención de la corrupción, la promoción de la ética en el servicio público y la mejora continua de sus procesos internos en relación con la integridad institucional. La guía no solo abarca aspectos normativos y conceptuales, sino que también propone herramientas prácticas que se podrán implementar adaptadas a los diferentes contextos en los que operan las EFS.

Uno de los principales objetivos de esta guía es proporcionar **soluciones prácticas**, basadas en un marco conceptual claro, para abordar los desafíos más comunes que enfrentan las EFS en el fortalecimiento de la integridad institucional. Las experiencias presentadas en esta guía han sido proporcionadas por las EFS que completaron el cuestionario diseñado por el PNUD específicamente para la elaboración de este documento. Abarcando a las EFS siguientes: **Brasil**, el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU); **Chile**, la Contraloría General de la República de Chile (CGR); **Costa Rica**, la Contraloría General de la República de Costa Rica (CGR); **Ecuador**, la Contraloría General del Estado de Ecuador (CGE); **Guatemala**, la Contraloría General de Cuentas de Guatemala (CGC); **Honduras**, el Tribunal Superior de Cuentas de Honduras (TSC) **México**, la Auditoría Superior de la Federación (ASF); **Perú**, la Contraloría General de la República de Perú (CGR).

Las experiencias que han sido compartidas desde los países citados tienen como objetivo **visibilidad a los esfuerzos de las EFS** en este ámbito y **promover una cultura organizacional** sólida que priorice la transparencia, la responsabilidad y el comportamiento ético en todas las operaciones de las EFS. La experiencia de las EFS reflejada en este documento puede ser un referente valioso para otras instituciones y organismos que enfrentan desafíos similares, aunque sean distintos los contextos.

En última instancia, con este documento se aspira a **fortalecer la confianza pública en las EFS** mediante la mejora de sus sistemas de integridad. Al poner en práctica las propuestas contenidas en esta guía, las EFS podrán no solo cumplir con su mandato de manera más efectiva, sino también contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible y a la gobernabilidad en sus respectivas jurisdicciones.

1.3 ALCANCE Y ESTRUCTURA DE LA GUÍA

La *Guía sobre el Fortalecimiento del Sistema de Integridad Institucional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS)* está diseñada para proporcionar un marco integral y práctico que sirva de apoyo a estas instituciones a mejorar y reforzar su integridad interna.

El alcance de la guía abarca desde la **comprensión de los conceptos** fundamentales y normativos de integridad, hasta la **implementación de sistemas y herramientas** que promuevan la ética y la transparencia en todas las operaciones de las EFS. La guía está estructurada de manera que las EFS puedan seguir un proceso lógico y secuencial para desarrollar y fortalecer sus sistemas de integridad, asegurando que estos sean efectivos y sostenibles a largo plazo.

La **revisión de los elementos esenciales** de un SII a través de las distintas experiencias aportadas por las EFS de la región en la construcción de dichos sistemas ofrecerá ideas prácticas que permitirán desarrollar estrategias de fortalecimiento de la integridad dentro de las entidades.

La guía se organiza en cinco capítulos clave:

01

El **Capítulo 1** presenta una introducción general, destacando el rol de las EFS en relación con la integridad institucional, detallando los objetivos de la guía y explicando su alcance y estructura. Este capítulo establece el propósito de la guía y cómo está diseñada para ser utilizada por las EFS.

02

El **Capítulo 2** se enfoca en el marco normativo relevante, cubriendo aspectos como la Agenda 2030 y el ODS 16, la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC), la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre integridad pública, la Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública, y por último, la referencia a las Normas ISSAI. Este capítulo proporciona el contexto normativo y los estándares internacionales que fundamentan la necesidad y el diseño de sistemas de integridad en las EFS.

03

El **Capítulo 3** aborda el marco conceptual, donde se define el término “integridad institucional”, se establecen los objetivos del sistema de integridad, y se discute la importancia de estos sistemas en el funcionamiento de las EFS. Este capítulo proporciona una base conceptual sobre la cual se pueden abordar las distintas dimensiones de los sistemas de integridad.

04

El **Capítulo 4** analiza las distintas dimensiones del sistema de integridad institucional, describiendo políticas, estructuras organizativas, programas de capacitación, gestión de riesgos, y procesos de evaluación. Este capítulo incluye la referencia a experiencias destacadas de las EFS de América Latina, proporcionando ejemplos muy concretos de cómo estas instituciones han implementado y fortalecido sus sistemas de integridad.

05

Finalmente, el **Capítulo 5** ofrece herramientas y recursos prácticos para el diagnóstico, planificación y mejora de los sistemas de integridad institucional, así como referencias y recursos adicionales que las EFS pueden utilizar para profundizar en los temas tratados. Este capítulo sirve como una guía práctica para la implementación efectiva de los principios y distintas dimensiones desarrollados en los capítulos anteriores.

Anexo

La guía incluye dos anexos que incluyen formularios de utilidad para la evaluación en las EFS. El **Anexo I** presenta un modelo de encuesta diseñado para medir la percepción del personal de la EFS sobre la efectividad del sistema de integridad institucional en la promoción de valores éticos y la transparencia. Por otro lado, el **Anexo II** ofrece un *checklist* para la revisión sistemática del SII, facilitando una autoevaluación y la identificación de áreas de mejora para fortalecer el sistema y asegurar su conformidad con las normativas y mejores prácticas.

02
MARCO NORMATIVO

2.1 AGENDA 2030 Y ODS 16

La Agenda 2030[8] para el Desarrollo Sostenible, adoptada por las Naciones Unidas en 2015, establece una hoja de ruta global con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) destinados a erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todos. El trabajo de **fortalecimiento de los sistemas de Integridad** en las instituciones se enmarca en los desafíos que plantean los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con metas al 2030, ya que contribuyen a fortalecer la eficacia, responsabilidad y transparencia de las instituciones, como también a reducir la corrupción.

De manera específica, el ODS 16[9] se centra en promover sociedades pacíficas e inclusivas, garantizar el acceso a la justicia para todos y **construir instituciones eficaces, responsables y transparentes** a todos los niveles. Este objetivo es particularmente relevante para las EFS, dado su papel crucial en la supervisión de la gestión de los recursos públicos y en la promoción de la rendición de cuentas.[10]

Entre las propuestas clave alineadas con los ODS de la Nueva Agenda Común[11] se destaca el **fomento de la confianza** de las personas en las instituciones públicas y los servicios básicos. Ello sólo se logrará si se fortalecen las capacidades de estas entidades para garantizar que operen con los más altos estándares de integridad, transparencia y responsabilidad. El cumplimiento de este objetivo exige que las EFS no solo actúen como guardianes de los recursos públicos, sino que también se esfuercen por ser **modelos de conducta ética y profesional** en sus propios procesos internos. Esto incluye la implementación de sistemas de integridad que prevengan la corrupción y otras prácticas indebidas, alineándose así con los principios del ODS 16.

8. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/

9. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/

10. https://sustainabledevelopment.un.org

11. https://www.un.org/es/content/common-agenda-report/assets/pdf/informe-nuestra-agenda-comun.pdf

Hay que considerar que las instituciones públicas enfrentan en todo el mundo un proceso de pérdida de confianza de la ciudadanía, que descree cada vez más de la capacidad de dichas instituciones para generar resultados efectivos para mejorar la vida de las personas. Para recuperar la **dinámica de colaboración y confianza entre las instituciones y los distintos sectores de la sociedad es necesario generar un nuevo contrato social**. (PNUD,2024b)[12]

Las instituciones públicas inciden en los intereses y las necesidades de las generaciones futuras, de ahí la importancia de aplicar políticas que garanticen la buena gobernanza y la transparencia de las instituciones para impulsar el desarrollo sostenible. Por ello, es necesario proteger los intereses de quienes aún no están o de quienes sí están y seguirán estando mañana. Este enfoque está en consonancia con lo planteado con el Pacto para el Futuro, (Naciones Unidas, 2024)[13].

El fortalecimiento de los sistemas de integridad de las EFS es fundamental para avanzar en la consecución del ODS 16 y en la Nueva Agenda Común, ya que contribuye a la creación de **instituciones más transparentes y sólidas**, que son esenciales para la **gobernanza democrática** y el desarrollo sostenible. Al mejorar sus capacidades para detectar y prevenir irregularidades, las EFS pueden asegurar una gestión pública más justa, lo que a su vez fortalece la **confianza pública en las instituciones** y apoya el logro de los otros objetivos de la Agenda 2030.

2.2 CONVENCIÓN DE NACIONES UNIDAS CONTRA LA CORRUPCIÓN (UNCAC)

La Convención Contra la Corrupción de Naciones Unidas[14] es el primer instrumento legal internacional contra la corrupción. En ella se establece una serie de acciones que cada país debe considerar como prácticas ilícitas a prevenir, combatir y sancionar. Introduce además diferentes recomendaciones para ser implementadas. La Convención contra la Corrupción de las Naciones Unidas establece en su **artículo 7°** la posibilidad de adoptar sistemas apropiados para promover la transparencia y a prevenir conflictos de interés. En su **artículo 8° resalta la importancia de los códigos de conducta y la denuncia de actos de corrupción en el sector público**, como medidas de prevención.[15]

En el octavo período de sesiones de la Conferencia de los Estados Parte en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción se adoptó la resolución 8/13, en la que se pedía una mayor colaboración entre las EFS y los órganos anticorrupción para prevenir y combatir la corrupción con mayor eficacia. Esa resolución, y su posterior examen en el noveno período de sesiones de la Conferencia, dejan claro el papel fundamental de las EFS en la promoción de la integridad institucional y su relación con los órganos anticorrupción para promover la integridad, la rendición de cuentas, la transparencia y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos.[16]

12. El uso de futuros en los Parlamentos - Guía para la acción transformativa. PNUD. 2024. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-09/pds-number54_uso_de_futuros_parlamentos_es.pdf

13. Naciones Unidas (2024). Cumbre del Futuro. Nuestra Agenda Común. www.un.org/es/summit-of-the-future

14. https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf

15. https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf

16. Oficina de la Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. Fortalecimiento de la colaboración entre las EFS y los órganos anticorrupción para prevenir y combatir la corrupción. UNODC, (2023) https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2023/Enhancing_collaboration_between_Supreme_Audit_Institutions_and_Anti-Corruption_Bodies_SP.pdf

2.3 RECOMENDACIÓN DEL CONSEJO DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) SOBRE INTEGRIDAD PÚBLICA

La **Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública**[17], establece que la integridad pública se fundamenta en la adherencia constante a valores éticos comunes y a principios y normas que priorizan el interés público sobre los intereses privados. La **integridad pública** se define como *"el 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"*.

Este concepto es esencial para el buen funcionamiento de las EFS, ya que son responsables de supervisar la correcta gestión de los recursos públicos y garantizar la transparencia y rendición de cuentas. La OCDE sugiere que las instituciones públicas, incluidas las EFS, desarrollen un **sistema de integridad pública coherente e integral**. Este sistema debe basarse en un enfoque estratégico que incluya un firme compromiso político y una clara definición de responsabilidades, para asegurar su efectividad y facilitar una rendición de cuentas eficaz. Un sistema de integridad robusto es crucial para que las EFS puedan cumplir con su misión de forma eficiente y transparente. Esta Recomendación establece un nuevo estándar para ayudar a prevenir la corrupción, a través de una estrategia holística para la integridad pública que hace énfasis en la implementación.[18]

Además, la OCDE recomienda fomentar una cultura de integridad y transparencia dentro de las EFS, impulsando un liderazgo basado en la meritocracia y estableciendo estrictas normas de conducta para sus responsables y funcionarios. La promoción de estos valores es fundamental para asegurar que las EFS actúen en el mejor interés del público y mantengan altos estándares éticos en todas sus operaciones.

Para **implementar esta infraestructura ética**, la OCDE sugiere que las instituciones incorporen no solo códigos de conducta, sino también sistemas de difusión y formación en valores éticos, canales de consulta y asesoramiento sobre dilemas éticos, mecanismos de denuncia de conductas no éticas, y órganos de garantía independientes. También es crucial que exista un sistema de evaluación y seguimiento que asegure la efectividad continua del sistema de integridad en las EFS. El Manual de la OCDE[19] sobre Integridad Pública ofrece una guía detallada para la aplicación de estos principios, subrayando los desafíos que conlleva su implementación.

17. Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública de 2017. OCDE (2017), https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435

18. https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/8a2fac21-es.pdf?expires=1725460417&id=id&accname=guest&checksum=0722755F8909288B46BEA56EA010370F

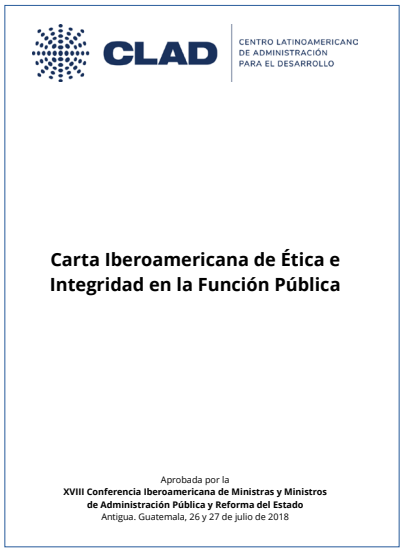
19. https://www.oecd.org/es/publications/manual-de-la-ocde-sobre-integridad-publica_8a2fac21-es.html

2.4 LA CARTA IBEROAMERICANA DE ÉTICA E INTEGRIDAD EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

La Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública[20] subraya la importancia de la ética y la integridad como pilares fundamentales en el desempeño de la gestión pública. Esta carta establece principios y directrices que buscan asegurar que las instituciones públicas actúen con transparencia, responsabilidad y compromiso con el interés público, contribuyendo así al fortalecimiento de la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

Aunque la carta está dirigida en general a la función pública, sus principios y directrices son aplicables a todas las entidades del sector público, incluidas las EFS. La Carta enfatiza la necesidad de promover una **cultura organizacional basada en valores éticos y en la integridad**, lo que incluye la implementación de mecanismos efectivos para prevenir la corrupción y otras prácticas indebidas. Las EFS deben liderar con el ejemplo, adoptando y promoviendo altos estándares éticos que guíen su labor de fiscalización y control de los recursos públicos.

Además, la Carta recomienda que se desarrollen políticas y procedimientos claros para garantizar que su personal funcionario actúe con imparcialidad y profesionalismo. Cada organización pública debería generar un **marco de integridad propio** el cual debería contar con un conjunto de elementos e instrumentos esenciales, como los definidos en la citada Recomendación de la OCDE.


CLAD
CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO

Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública

Aprobada por la
XVIII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado
Antigua. Guatemala, 26 y 27 de julio de 2018

2.5 NORMAS ISSAI

Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI)[21] proporcionan un marco integral para las EFS en cuanto a su funcionamiento y desempeño, incluyendo aspectos relacionados con la integridad institucional.

A continuación, se enuncian preceptos relevantes para la construcción de un sistema de integridad interno institucional:

20. La Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública fue aprobada en Antigua (Guatemala), en 2018, en la XVIII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.
https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-Eticae-Integridad-Funcion-Publica.pdf

21. https://www.issai.org/

- **ISSAI 130 - Código de Ética**

Esta norma establece los principios éticos fundamentales que deben guiar a los auditores y el personal de las EFS. ISSAI 130 aboga por la integridad, independencia, objetividad, confidencialidad y competencia, siendo crucial para desarrollar un entorno de integridad dentro de la EFS. La INTOSAI destaca el liderazgo de las EFS mediante el ejemplo a través de la implementación de la ISSAI 130-Código de ética.[22]

Relevancia para la Integridad: *Proporciona un marco ético que todas las EFS deben seguir, promoviendo la conducta profesional y el comportamiento ético en todas sus operaciones.*

https://www.issai.org/pronouncements/issai-130-code-of-ethics/

- **INTOSAI – P 20 - Principios de Transparencia y Rendición de Cuentas [23]**

Se establecen principios clave sobre cómo las EFS deben operar de manera transparente y rendir cuentas a la ciudadanía y otras partes interesadas. Se enfatiza la importancia de la transparencia en las auditorías y en las operaciones internas de las EFS.

Relevancia para la Integridad: *La transparencia es un componente central de la integridad institucional, y estos principios proporcionan directrices para asegurar que las operaciones de la EFS sean claras y abiertas al escrutinio público.*

https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-20-Principios-de-Transparencia-y-Rendicion-de-Cuentas.pdf

- **ISSAI 40 - Control de Calidad para las EFS**

ISSAI 40 trata sobre la implementación de un sistema de control de calidad dentro de las EFS, asegurando que sus auditorías cumplan con los estándares profesionales y sean realizadas de manera eficiente y ética.

Relevancia para la Integridad: *Un sólido sistema de control de calidad es esencial para mantener la integridad en las operaciones de una EFS, garantizando que los procesos y resultados de auditoría sean confiables y respeten los principios éticos.*

https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-140-Control-de-Calidad-para-la-EFS.pdf

- **ISSAI 100 - Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público**

ISSAI 100 establece los principios fundamentales que guían a las EFS en la realización de auditorías, incluyendo principios de ética, independencia, imparcialidad y transparencia.

Relevancia para la Integridad: *Esta norma sienta las bases para la conducta profesional en la auditoría del sector público, asegurando que la integridad sea un principio rector en todas las auditorías realizadas por las EFS.*

https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-100-Principios-Fundamentales-de-Auditoria-del-Sector-Publico-1.pdf

22. INTOSAI (2017)

23. Anteriormente ISSAI 20

03
MARCO CONCEPTUAL

3.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

El término "integridad" proviene del latín in-tangere, que significa "intocable". Hace referencia a una virtud relacionada con la capacidad de mantenerse intacto, en este contexto, aplicado al comportamiento del personal funcionario público.[24]

La metodología de SAINT (Self-Assessment of INTegrity),[25] diseñada específicamente para las EFS con el fin de analizar y fortalecer la integridad de institucional, señala que el **concepto de integridad institucional** se entiende de manera amplia y positiva, abarcando mucho más que la simple ausencia de corrupción y fraude. Se refiere a la virtud, la incorruptibilidad y la conducta adecuada, estrechamente relacionada con principios éticos y culturales. La integridad no solo implica cumplir con leyes y normas, sino también actuar con responsabilidad moral, y también conlleva el significado de decencia común, honestidad y respeto en todas las funciones administrativas. Además, es esencial para mantener la confianza pública y garantizar que las organizaciones operen con transparencia y rendición de cuentas.

La integridad institucional se refiere a la **adhesión de una organización a principios éticos**, normas y valores que guían su comportamiento y toma de decisiones. Este concepto implica que la institución actúa de manera transparente, responsable y en coherencia con el interés público, priorizando siempre el bien común sobre intereses privados o particulares. Es la definición proporcionada por la Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública de 2017.[26]

***Integridad pública** significa:*

- ***Hacer lo correcto**, incluso cuando no haya nadie mirando.*
- ***Anteponer el interés público** a los intereses propios.*
- ***Cumplir con sus deberes** de manera tal que su accionar pueda resistir al escrutinio público: si sus acciones fueran publicadas en el periódico al día siguiente, todos podrían coincidir en que hizo lo correcto, en función de la información de la que disponía.*[27]

24. Manual para la Conducción de Autoevaluaciones de la Integridad en Entidades Fiscalizadoras Superiores (IntoSAINT) (trad. Auditoría Superior de la Federación de México), Ámsterdam, INTOSAI, 2018.

25. Herramienta desarrollada por el Tribunal de Cuentas de los Países Bajos, la Oficina de Ética e Integridad en el Sector Público de los Países Bajos, y el Ministerio del Interior de la ciudad de Ámsterdam.
https://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2016/12/2013_1a-MANUAL-IntoSAINT_def.pdf

26. https://www.oecd.org/es/publications/manual-de-la-ocde-sobre-integridad-publica_8a2fac21-es.html

27. Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública de 2017. OCDE (2017),
https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435

La INTOSAI se refiere a la **necesidad de fortalecer la integridad** como concepto positivo que se relaciona con la cultura ética en una organización y con la ausencia de fraude y corrupción. *"Para garantizar que las personas funcionarias actúen en beneficio de los intereses de los ciudadanos a los que representan, los gobiernos y entidades públicas deben rendir cuentas por su administración y uso de recursos públicos. Las EFS refuerzan la rendición de cuentas, la transparencia y la integridad fiscalizando, de manera independiente, las operaciones del sector público e informando sus resultados. Esto permite que los encargados de la gobernanza del sector público cumplan con sus responsabilidades, respondiendo a los resultados y recomendaciones de la fiscalización, completando así el ciclo de la rendición de cuentas".*[28]

En el contexto de las EFS, la integridad institucional es crucial para **garantizar la confianza pública,** ya que asegura que estas entidades cumplen su función de supervisión y rendición de cuentas con imparcialidad, honestidad y en pleno cumplimiento de su mandato legal y ético.

En consecuencia, el propósito de la integridad pública se enfoca en verificar los valores éticos, principios y normas destinados a proteger los intereses públicos. El texto mencionado de la OCDE identifica tres componentes clave de este sistema normativo de integridad: **la sistematicidad, la cultura y la rendición de cuentas**, los cuales se desglosan en varios valores o principios que se detallan a continuación en la figura 1.

Sistema de integridad pública que propone la OCDE

Fuente: OCDE (2017)

28. INTOSAI, 2019

3.2 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL (SII)

El sistema de integridad institucional (SII) tiene los siguientes objetivos:

- ***Promover la cultura ética***
  Fomentar y consolidar una cultura organizacional basada en valores éticos y en la integridad, asegurando que todos los miembros de la institución, desde el nivel más alto hasta el más bajo, se adhieran a los principios éticos en todas sus actividades. El Manual de la OCDE sobre Integridad Pública[29], explica cómo los líderes éticos, receptivos y confiables son cruciales para las culturas organizativas abiertas.

- ***Prevenir la corrupción y las conductas indebidas***
  Implementar **mecanismos eficaces** para identificar, prevenir y mitigar riesgos relacionados con la corrupción, el fraude y otras conductas contrarias a los valores éticos de la institución.[30]

- ***Garantizar la transparencia y la rendición de cuentas***
  Hay que asegurar que las acciones y decisiones de la institución sean transparentes y que exista un sistema claro y accesible para la rendición de cuentas, permitiendo que tanto los miembros internos como el público en general puedan supervisar y evaluar la gestión institucional. La EFS puede marcar la diferencia en la vida de los ciudadanos si **fortalece los principios de rendición de cuentas, transparencia e integridad**.[31]

- ***Fortalecer la confianza pública***
  Contribuir a la construcción y mantenimiento de la confianza pública en la institución, demostrando que opera con integridad, imparcialidad y en el mejor interés del bien común, lo que es crucial para su legitimidad y eficacia en su rol de supervisión y control. La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública[32] expone que la integridad debe ser holística, es decir, **de toda la institución en su conjunto**, pero asimismo es necesario que impregne a todos aquellos actores que tienen relación con las instituciones, incluyendo asimismo a la propia ciudadanía, de ahí la importancia de promover la confianza en la ciudadanía.

29. OECD (2020), Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es.

30. OLACEFS. (2021). La Gestión de la Integridad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores de América Latina y el Caribe. https://olacefs.com/ctpbg/document/la-gestion-de-la-integridad-en-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-de-america-latina-y-el-caribe/

31. INTOSAI (2019). El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos. https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-12-El-Valor-y-Beneficio-de-las-Entidades-Fiscalizadoras-Superiores-marcando-la-diferencia-en-la-vida-de-los-ciudadanos.pdf

32. Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública de 2017. OCDE (2017), https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435

- ***Facilitar la toma de decisiones éticas***
  Proveer a los miembros de la institución de las **herramientas, formación y la orientación** necesaria para enfrentar dilemas éticos y tomar decisiones que estén alineadas con los principios de integridad, promoviendo un comportamiento coherente y responsable en todas las actividades de la organización.[33]

- ***Asegura un enfoque transversal de derechos humanos y de género***
  Se trata de promover un entorno de gestión pública basado en la equidad, la inclusión y el respeto a la dignidad de todas las personas. Este sistema debe garantizar que las políticas, procesos y decisiones institucionales estén alineados con los principios de igualdad de oportunidades, protegiendo los derechos fundamentales de los individuos y eliminando cualquier forma de discriminación. Al integrar de manera transversal estos enfoques, se busca no solo mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, sino también fomentar un entorno laboral y de servicio público inclusivo, equitativo y respetuoso, donde los derechos humanos y la igualdad de género sean prioridades en todas las acciones y niveles de la EFS.

3.3 LA IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL EN LAS EFS

El PNUD se refiere a los **sistemas de integridad como mecanismos preventivos y correctivos** ante faltas a la probidad y posibles hechos de corrupción. Ayudan a mejorar las competencias éticas de las personas que integran una institución, orientándolas a tomar decisiones que van en beneficio del bien común, sobre todo en aquellas áreas denominadas "grises" en las cuales existe incertidumbre sobre cuál es la conducta correcta.[34]

Reforzar la integridad de las instituciones públicas en general y de las EFS en particular, es fundamental para **mejorar su funcionamiento y cumplir con su mandato** de manera más efectiva. Fortaleciendo la integridad, las entidades se vuelven más eficaces y eficientes en su labor de supervisión y control, lo que les permite servir mejor a la ciudadanía. Además, al establecerse como modelos, las EFS pueden influir positivamente en otras instituciones públicas y contribuir al fortalecimiento de la ética y la transparencia en todo el sector público.

Además, reforzar la integridad institucional **reduce significativamente la probabilidad de que surjan casos de corrupción** y minimiza el riesgo de crisis institucionales graves. Una cultura de integridad bien establecida permite gestionar de manera adecuada cualquier incidente, denuncia interna o investigación externa, protegiendo así la reputación y la estabilidad de la entidad. En conjunto, estas mejoras hacen que las EFS sean más competitivas y respetadas, lo que es esencial para mantener la confianza pública y asegurar su efectividad a largo plazo. Es responsabilidad de las organizaciones im-

33. OLACEFS (2021). La Gestión de la Integridad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores de América Latina y el Caribe. https://olacefs.com/ctpbg/document/la-gestion-de-la-integridad-en-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-de-america-latina-y-el-caribe/

34. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/cl/undp_cl_gobernabilidad_brochure-cod-etica.pdf

plementar medidas no sólo correctivas, sino principalmente preventivas, a fin de reducir al máximo la exposición de los servidores públicos a espacios propicios a prácticas irregulares o corruptas.[35]

Un sistema de integridad sólido también **facilita la toma de decisiones** interna, dentro de las EFS, haciéndolas más sencillas y consistentes. Esto es especialmente valioso en un entorno en constante cambio, donde el personal servidor público debe enfrentar nuevos retos, problemas o dilemas éticos. Con **normas claras y una cultura organizacional** que promueve la integridad, el personal se siente más seguro y apoyado en su labor, lo que aumenta su compromiso y satisfacción. Como resultado, las EFS experimentan un ambiente de trabajo más estable y productivo, lo que a su vez potencia el desarrollo profesional y la motivación del equipo.

3.4 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL (SII)

La integridad institucional como sistema se apoya en un **conjunto de instrumentos, elementos, procesos y órganos** que son necesarios para prevenir la corrupción y fomentar un servicio público fundamentado en la ética profesional.

El desarrollo de un SII en una entidad pública es una tarea esencial para consolidar una política de integridad que trascienda el simple cumplimiento normativo. Un sistema interno de integridad se configura como un marco estructurado que incluye diversas líneas de actuación, tales como **planes de integridad y lucha contra el fraude**, así como **instrumentos** de autorregulación como códigos de conducta. Estos elementos no solo establecen los valores y principios que deben guiar la conducta de los empleados, sino que también proporcionan los mecanismos necesarios para gestionar dilemas éticos, denuncias y conflictos de intereses de manera efectiva. De este modo, el sistema de integridad se convierte en una **herramienta fundamental para fortalecer las infraestructuras éticas** de la organización y garantizar un entorno de trabajo basado en la transparencia, la responsabilidad y el compromiso con el bien público.

Para que un **SII funcione de manera eficaz**, es necesario considerar una serie de elementos interrelacionados que, juntos, conforman un sistema robusto y coherente. Estos elementos abarcan desde la creación de planes y códigos éticos, hasta la implementación de medidas de prevención y gestión de riesgos, así como la evaluación y seguimiento continuos del sistema. Además, es fundamental la existencia de canales adecuados para la resolución de dilemas éticos y la denuncia de conductas inapropiadas, apoyados por órganos de garantía que aseguren el cumplimiento de los estándares de integridad. Este enfoque integral permite no solo prevenir y corregir conductas irregulares, sino también adaptar el sistema a las necesidades cambiantes de la organización, asegurando que la política de integridad sea un "instrumento vivo" en constante evolución.

Para facilitar la comprensión y aplicación del SII, **se han agrupado todos los elementos mencionados en una serie de dimensiones** clave que configuran este sistema. Estas dimensiones permiten organizar y estructurar de manera coherente los diferentes componentes del SII, asegurando que cada uno

35. OLACEFS (2021). La Gestión de la Integridad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores de América Latina y el Caribe.
https://olacefs.com/ctpbg/document/la-gestion-de-la-integridad-en-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-de-america-latina-y-el-caribe/

cumpla su función específica en el fortalecimiento de la integridad institucional. Al categorizar los elementos en **dimensiones normativa, organizacional, técnica, gestión de riesgos y evaluación y seguimiento**, podemos abordar de manera más efectiva los aspectos esenciales que deben integrarse en el marco de integridad.

Cada una de estas dimensiones representa un **conjunto de actividades, procesos y estructuras** que, a su vez, configuran un sistema integral y robusto.

- ✓ La dimensión **normativa** establece las bases legales y éticas;
- ✓ la dimensión **organizacional** se enfoca en la implementación efectiva y en la creación de estructuras de apoyo, como los canales de denuncia y los órganos de garantía;
- ✓ la dimensión **técnica** asegura que el personal esté adecuadamente preparado;
- ✓ la dimensión de **gestión de riesgos** se ocupa de anticipar y mitigar posibles problemas, y
- ✓ la dimensión de **evaluación y seguimiento** garantiza la adaptabilidad y mejora continua del sistema.

Este enfoque multidimensional permite que el SII sea un mecanismo completo y funcional, capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización y del entorno en el que opera.

04

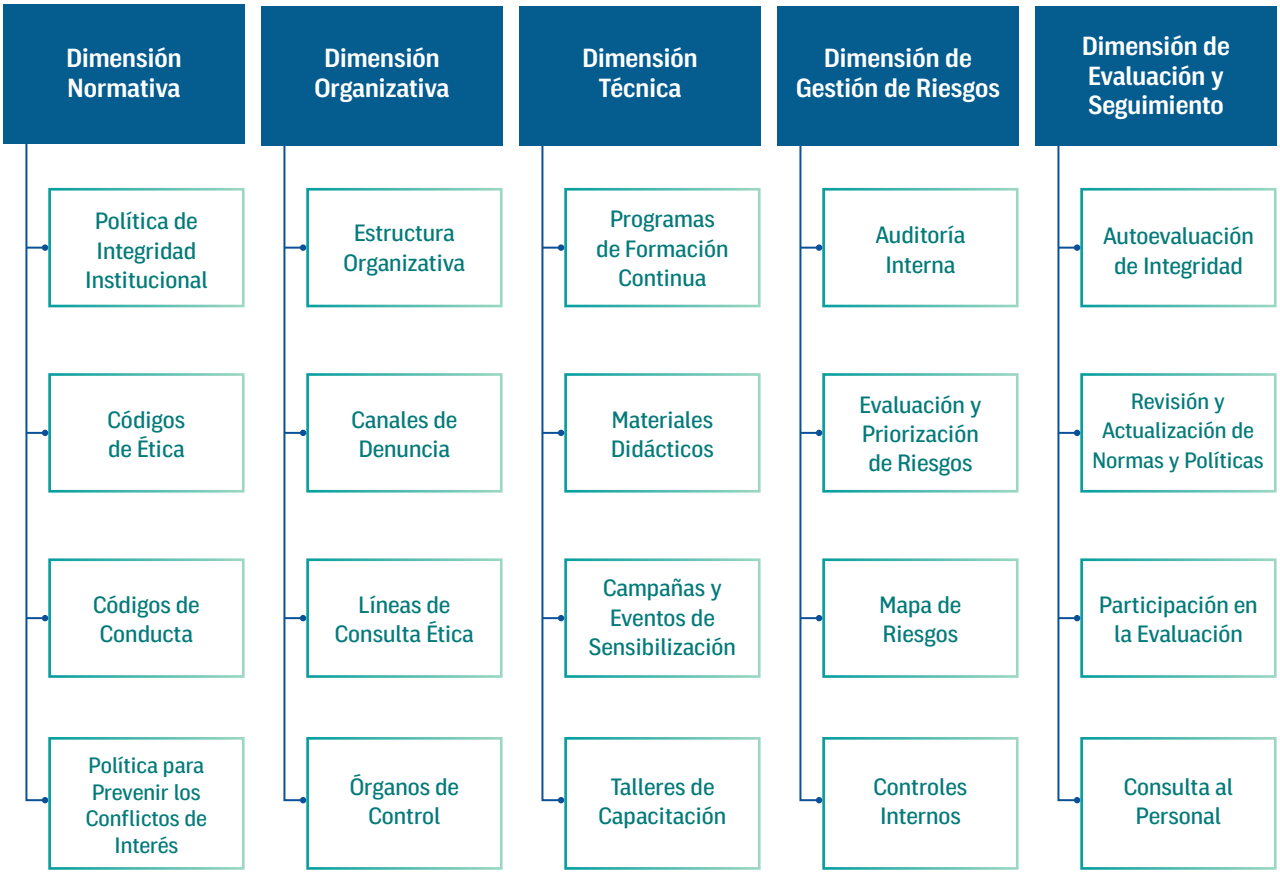
Dimensiones del Sistema de Integridad Institucional:

Experiencias destacadas de las EFS de América Latina

La integridad institucional constituye un fenómeno multidimensional. En el presente capítulo se define cada una de las dimensiones que componen el Sistema de Integridad Institucional (SII). Se describen los elementos principales que las conforman y su relevancia para el fortalecimiento institucional. Además, se incluye la referencia a experiencias destacadas de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de algunos países de la región que ejemplifica la aplicación efectiva de estos elementos y ofrece un modelo a seguir para otras organizaciones en la implementación de sus propios sistemas de integridad.[36]

*36. La información sobre las experiencias destacadas que se incluyen en este apartado de la guía ha sido suministrada por las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) que completaron el cuestionario elaborado por PNUD y compartido en el mes de agosto de 2024, abarcando a las EFS siguientes: **Brasil**, el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU); **Chile**, la Contraloría General de la República de Chile (CGR); **Costa Rica**, la Contraloría General de la República de Costa Rica (CGR); **Ecuador**, la Contraloría General del Estado de Ecuador (CGE); **Guatemala**, la Contraloría General de Cuentas de Guatemala (CGC); **Honduras**, el Tribunal Superior de Cuentas de Honduras (TSC) **México**, la Auditoría Superior de la Federación (ASF); **Perú**, la Contraloría General de la República de Perú (CGR).*

DIMENSIONES DEL SISTEMA DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL (SII)



4.1 DIMENSIÓN NORMATIVA

El sistema de integridad en sentido amplio está compuesto por una serie de normas, de esta forma, la dimensión normativa de un SII en las EFS se centra en la creación de los **marcos normativos y directrices** que guían la conducta de los servidores públicos y establecen los principios fundamentales del sistema. Este aspecto podría incluir el desarrollo de un plan de integridad, que define los objetivos, finalidades, instrumentos y garantías del sistema, y la formulación de códigos éticos y de conducta. Así, la dimensión normativa proporciona la **base legal y ética** sobre la cual se sustenta todo el sistema de integridad, asegurando que las decisiones y acciones dentro de la organización se alineen con los más altos estándares éticos.

Según la OCDE los marcos y estrategias jurídicos y reglamentarios sólidos del sistema de integridad se basan en la combinación del derecho penal, con el derecho civil y administrativo, así como de los códigos de conducta o de ética, para incorporar valores y normas de integridad.[37]

37. OECD (2020), Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es.

ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN NORMATIVA

✓ Políticas de integridad institucional

Son directrices y principios que establecen los estándares éticos y de comportamiento que una organización espera del personal empleado y funcionario. Estas políticas buscan fomentar un entorno de trabajo ético, transparente y responsable, asegurando que todas las operaciones se realicen de acuerdo con los valores de la institución. Una política de integridad busca optimizar la gestión política, promoviendo la integridad y reforzando las infraestructuras éticas dentro de las organizaciones públicas, que deben considerarse como "instrumentos vivos" (OCDE).[38] Contar con una política de integridad adecuadamente gestionada es un elemento indispensable para garantizar el correcto funcionamiento de las EFS.[39]

BRASIL

La **Política de Integridad del Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU)** de Brasil[40] establece un marco para promover la ética y la transparencia en la institución. Está alineada con los principios de gobernanza pública, poniendo énfasis en la **supremacía del interés público sobre el privado, la promoción de una cultura ética y la implementación de mecanismos de gestión de integridad**. El programa de integridad del TCU incluye acciones preventivas, mecanismos de detección y procedimientos de corrección y sanción en casos de fraude, corrupción y otras infracciones éticas. Además, fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, tanto interna como externamente, mediante la disponibilidad de información y el fortalecimiento de los controles internos.

El modelo de integridad del TCU se desarrolla en cuatro fases principales: la **prevención, la detección, la corrección** de irregularidades, y la **responsabilización**, con un enfoque claro en la gestión de riesgos de integridad. La **Comisión de Integridad Corporativa (CIC)**, junto con otras unidades especializadas, es responsable de implementar el programa de integridad, supervisar su cumplimiento y promover una cultura de ética entre los servidores públicos y las partes interesadas. Además, la política establece un enfoque sistemático para la evaluación y mejora continua de los mecanismos de integridad, reforzando el compromiso de la alta dirección con la ética institucional.

https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/norma/nepotismo/%2520/DATA-NORMAORDENACAO%2520desc/0

38. OECD (2020), Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es.

39. OLACEFS (2021) La Gestión de la Integridad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores de América Latina y el Caribe. https://olacefs.com/ctpbg/document/la-gestion-de-la-integridad-en-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-de-america-latina-y-el-caribe/

40. La Política de integridad del TCU de Brasil fue aprobada por la Resolución de TCU n° 362/2023.

✓ Códigos de ética

Estos documentos proporcionan a las EFS y a su personal un conjunto de valores y principios en los que fundamentar su comportamiento ético. Establecen un marco ético para la toma de decisiones y el comportamiento profesional, orientando a su personal sobre lo que es considerado correcto y aceptable dentro del contexto de la organización. El Código de Ética de la INTOSAI (ISSAI 30) proporciona a las EFS un conjunto de valores y principios que sirven de base para el comportamiento, y consejos para incorporarlos en el trabajo práctico de las EFS. Las entidades y las decisiones de su personal deben basarse en cinco valores éticos fundamentales: integridad, independencia y objetividad, competencia, comportamiento profesional, y confidencialidad y transparencia.[41]

PERÚ

La Contraloría General de la República (CGR) ha aprobado el **Código de Ética y Conducta**, que se concibe como un documento integrado, que alinea la normativa ética de la CGR a normas internacionales y nacionales, con disposiciones éticas sencillas que ejemplifiquen y aterricen la conducta ética que se espera según los roles que corresponda dentro de la entidad, con alcance para todo el personal de la Contraloría, así como para los Jefes de OCI y su personal.

https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales/5571522-237-2024-cg

✓ Códigos de conducta

Son normativas más específicas que detallan los comportamientos esperados del personal empleado en la EFS, en situaciones concretas. A diferencia de los códigos de ética, que se centran en valores generales, los códigos de conducta proporcionan reglas prácticas y directrices claras sobre cómo actuar en situaciones diarias en el ámbito laboral. Los códigos de conducta aclaran las normas previstas y las situaciones prohibidas, mientras que los códigos de ética identifican los principios que guían el comportamiento y la toma de decisiones.[42]

Entre las cuestiones abordadas por los códigos de conducta figuran el conflicto de intereses, los regalos y atenciones, la obligación de denunciar las faltas de conducta, el cohecho y otras formas de influencia indebida, el uso de información en poder de las autoridades públicas y el abandono del servicio público.[43]

41. https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-130-Codigo-de-Etica.pdf

42. OECD (2020), Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es.

43. OECD (2020), Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es.

HONDURAS

El Tribunal Superior de Cuentas (TSC) tiene integradas sus normas de conducta y ética en un único instrumento diseñado específicamente para la institución, el cual está alineado con la ISSAI 30. A nivel nacional, rige el Código de Conducta Ética del Servidor Público y su Reglamento, del cual el TSC es responsable de asegurar su cumplimiento.

El Código de Conducta Ética del Tribunal Superior de Cuentas dispone que *"Las Entidades de Fiscalización Superior (EFS), como es el Tribunal Superior de Cuentas deben cumplir con un referente ético que genere altas expectativas y deben, por lo tanto, construir y mantener una imagen de confianza y credibilidad ante las partes interesadas externas (ciudadanos, órganos legislativos, ejecutivos, sujetos pasivos y otros). Por lo tanto, se convierten en un modelo a seguir y deben predicar con su ejemplo, siendo el Código de Conducta Ética un requisito esencial e indispensable para el funcionamiento de una EFS."*[44]

https://www.tsc.gob.hn/index.php/normativa/

✓ Política o directrices para prevenir los conflictos de intereses

Es un conjunto de reglas y procedimientos destinados a prevenir, gestionar y resolver situaciones en las que los intereses personales de un empleado puedan interferir con sus deberes profesionales. Esta política asegura que las decisiones se tomen de manera imparcial y que no se vean comprometidas por intereses personales o externos. Se trata de evitar situaciones que coloquen a las personas funcionarias en este tipo de conflictos o que, en caso de presentarse, sepan cómo pueden actuar.[45]

MÉXICO

La Auditoría Superior de la Federación (ASF) aprobó las Directrices para prevenir conflicto de interés y que deberán cumplir todas las personas servidoras públicas de la ASF. En el documento se define el conflicto de interés como la posible afectación del desempeño imparcial y objetivo de las funciones de las personas servidoras públicas debido a intereses personales, familiares o de negocios.

44. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00TPK5.pdf

45. OLACEFS (2021) La Gestión de la Integridad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores de América Latina y el Caribe. https://olacefs.com/ctpbg/document/la-gestion-de-la-integridad-en-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-de-america-latina-y-el-caribe/

4.2 DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

La dimensión organizacional aborda la **estructura y los mecanismos necesarios para la implementación efectiva** del SII. Un sistema de integridad en la organización incluye diferentes actores con responsabilidades para definir, apoyar, controlar y hacer cumplir la integridad pública[46]. En este ámbito, también se establecen canales de comunicación para difundir los principios y normas del sistema, así como procedimientos para la resolución de dilemas éticos, quejas y denuncias. Además, se incorpora un órgano de garantía, como una Comisión de Integridad o un Comisionado de Ética, que se encarga de la supervisión y el seguimiento del cumplimiento de las normas establecidas. Esta dimensión también implica la integración y coordinación de todos los canales de denuncias y procedimientos internos para asegurar una respuesta coherente y eficaz ante cualquier situación que pueda comprometer la integridad institucional. Así, la dimensión organizacional asegura que el SII esté plenamente operativizado y que exista una infraestructura sólida para su aplicación.

ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN

✓ **Estructura organizativa**

Define la jerarquía y las funciones dentro de la entidad, estableciendo roles y responsabilidades claras para la gestión de integridad. Establece quién es responsable de implementar, supervisar y revisar las políticas de integridad. Esta estructura asegura que haya una cadena de mando definida, facilitando la comunicación y la rendición de cuentas, y asegura que el personal empleado conozca sus responsabilidades en relación con la ética y el cumplimiento.

La OCDE establece en su Manual sobre Integridad Pública[47] una serie de **funciones clave** que son aplicables a todas las organizaciones del sector público, incluidas las EFS, independientemente de su mandato; estas se identifican junto con el cargo o la entidad normalmente responsable de su implementación. Debe quedar claro qué persona es responsable de qué. Se deben asignar los recursos necesarios y establecer los mecanismos de cooperación apropiados. (Revisar Tabla 2.2 *Actores y funciones en materia de integridad a nivel organizacional del Manual)*

GUATEMALA

En la Contraloría General de Cuentas se ha creado el **Tribunal Institucional de Ética** como **órgano superior de aplicación de las disposiciones** del código de ética. Está integrado por el Subcontralor de Probidad quien lo preside, Inspector General, director de Recursos Humanos y director de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental. Entre sus atribuciones se encuentran: interpretar y aplicar el código de ética, emitir normas reglamentarias, proponer

46. OECD (2020), Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es.
47. OECD (2020), Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es.

políticas para promover la cultura ética institucional, y socializar estas normas con organismos de fiscalización regionales. También debe resolver denuncias sobre conductas antiéticas, emitir informes trimestrales al Contralor General de Cuentas, mantener un registro actualizado accesible solo a las partes involucradas, y elaborar una memoria anual de actividades. Además, promueve la divulgación del código en colaboración con la Dirección de Capacitación de la CGC y reconoce al personal servidor público que destaca por sus méritos.

La CGC dispone del **Comité Institucional de Ética**, como órgano instrumental de conocimiento de todas aquellas acciones que se deriven de la interpretación y aplicación del código de ética, y del Tribunal Institucional de Ética. Se realizan reuniones periódicas entre el Comité y el Tribunal de Ética Institucional, como órganos creados para vigilar el comportamiento ético de los colaboradores de la institución.

https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2021/01/Codigo-de-Etica-y-su-Reglamento-2021-VF.pdf

✓ Canales de denuncia

Se trata de mecanismos establecidos para que el personal pueda reportar de manera segura y confidencial conductas indebidas o violaciones a la normativa. Son mecanismos seguros y confidenciales que permiten al personal empleado, proveedores y otros stakeholders reportar comportamientos indebidos, fraudes o violaciones a las políticas internas. Estos canales pueden incluir buzones, líneas telefónicas, correos electrónicos dedicados, o plataformas en línea, y están diseñados para proteger a quienes realizan denuncias de represalias o discriminación. Aseguran que las denuncias se manejen de manera adecuada y oportuna, promoviendo un entorno de trabajo transparente y responsable.

Las siguientes características son componentes esenciales de las políticas de protección de los funcionarios públicos denunciantes que las entidades del sector público y las EFS deben procurar para fortalecer una **cultura organizativa abierta**[48]:

- *canales claros de denuncia;*
- *prohibición de sanciones formales e informales relacionadas con el trabajo;*
- *tipos claros de protección garantizada;*
- *estudio e investigaciones eficaces de las denuncias;*
- *medidas de concientización.*

48. OECD (2020), Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es.

ECUADOR

En la Contraloría General del Estado del Ecuador es la **Dirección Nacional de Talento Humano**[49], la encargada de receptar, investigar y tramitar reclamos y denuncias relacionadas al comportamiento ético del personal de la entidad de control. De acuerdo con el estatuto de esta entidad es el personal de esta Dirección quien conforma el comité de ética para el tratamiento de denuncias del personal de la EFS. La CGE gestiona denuncias sobre presuntos hechos, actos u operaciones ocurridos en las instituciones del Estado, que evidencien una gestión de los recursos públicos contraria a la ley.

https://www.contraloria.gob.ec/Portal/Sistema/24123

✓ Líneas de consultas éticas

Las líneas de consulta ética internas en las EFS son mecanismos confidenciales y accesibles diseñados para ofrecer asesoramiento y orientación sobre dilemas éticos y situaciones conflictivas que puedan surgir en el ámbito laboral. Estas líneas permiten al personal empleado de la EFS, que pueda consultar sobre la interpretación y aplicación de las políticas y normas éticas, facilitando la toma de decisiones conforme a los principios de integridad de la institución. Su propósito es apoyar la resolución de problemas éticos, generar reflexión, promover una cultura de responsabilidad y enfocarse en la prevención de violaciones normativas, asegurando que las acciones y decisiones se alineen con los valores y estándares establecidos por la EFS.

PERÚ

La Contraloría General de la República del Perú dispone de una instancia que es la **Oficina de Integridad Institucional (OINT)** que tiene por función i) implementar las políticas de integridad y ética institucional entre los colaboradores de la entidad, ii) promover la ética dentro de la institución a través de acciones de capacitación, iii) orientar al personal de la entidad respecto de cualquier situación que pudiera representar un riesgos para la integridad y ética institucional, iv) recibir, derivar y sistematizar las denuncias que se formulan en contra de los colaboradores de la entidad respecto a posibles hechos de corrupción y actos contrarios a la ética.

Dentro de dicha instancia de articulación, una práctica muy positiva lo constituye el canal de consultas en materia de integridad y ética pues permite al personal plantear sus dudas y recibir una respuesta de la OINT sobre cómo actuar. Ello enfatiza el rol preventivo que tiene esta oficina respecto a la posible comisión de prácticas cuestionables.

49. Ver organigrama de la Contraloría General del Estado de Ecuador: https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=2465&tipo=doc

✓ Órganos de control

Estos órganos son **comités o unidades designadas** dentro de la EFS para supervisar y garantizar el cumplimiento de las políticas y normas de integridad. Los órganos de control incluyen, por ejemplo, comités de ética, unidades de auditoría interna y oficinas de cumplimiento. Son responsables de monitorear la implementación de las políticas de integridad, gestionar investigaciones sobre posibles irregularidades, y revisar y adaptar las políticas en función de los resultados y las necesidades emergentes. Estos órganos también podrán establecer mecanismos para corregir inobservancias o infracciones que tienen que ver con actuaciones corruptas e ilegales.[50]

BRASIL

El Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) cuenta con un **comité de ética** que tiene como funciones principales promover la gestión ética en la institución, elaborando planes de trabajo que incluyan la creación de sistemas de información, programas de educación y evaluación. Colabora con el Instituto Serzedello Corrêa (ISC) para desarrollar actividades de capacitación y difusión del código de conducta ética, como cursos, manuales y seminarios. También se encarga de interpretar y aplicar el código, emitiendo directrices y recomendaciones cuando sea necesario, además de recibir sugerencias para su actualización.

Asimismo, el comité de ética actúa sobre conductas incompatibles con el código de ética que no constituyen infracciones funcionales, acelerando las denuncias, dando seguimiento y garantizando el debido proceso a los servidores públicos del TCU. Al final de cada año, presenta un informe a la Presidencia con una evaluación del código vigente y propuestas de mejora. Además, puede desarrollar otras actividades relacionadas con la ética institucional según lo requiera el TCU.

https://portal.tcu.gov.br/institucional/gestao-da-etica/

50. OLACEFS (2021) La Gestión de la Integridad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores de América Latina y el Caribe. https://olacefs.com/ctpbg/document/la-gestion-de-la-integridad-en-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-de-america-latina-y-el-caribe/

4.3 DIMENSIÓN TÉCNICA

La dimensión técnica tiene que ver con la capacidad del personal en temas relacionados con la ética, la integridad y los valores institucionales. Esta dimensión tiene que ver con la capacitación y la formación continua y sistemática del personal que busca asegurar que todos los miembros de la organización estén equipados con el conocimiento y las habilidades necesarias para identificar y resolver adecuadamente dilemas éticos y situaciones que puedan comprometer la integridad. La capacitación se orienta a sensibilizar al personal sobre la importancia de la ética en la toma de decisiones y a proporcionarles herramientas prácticas para aplicar los principios del sistema de integridad en su trabajo diario, promoviendo una cultura organizacional completa.

ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN DE CAPACITACIÓN

✓ **Programas de formación continua**

La capacitación continua incluye sesiones de actualización regulares para el personal en funciones. Esta formación periódica aborda cambios en las leyes, normativas, actualizaciones en las políticas internas, y nuevas prácticas y herramientas en el campo de la ética y el cumplimiento. La capacitación continua asegura que todas las personas empleadas se mantengan al tanto de los desarrollos relevantes y refuercen su comprensión y aplicación de los principios éticos a lo largo de su carrera.

COSTA RICA

Se estableció un **Sistema de Gestión de la Ética** que orienta el trabajo institucional, con el desarrollo del Programa de Formación sobre Integridad como una iniciativa permanente de planificación de mediano plazo, se incluyen elementos formales como la realización de cursos, campañas de divulgación para la reflexión y consolidación de conceptos y otros elementos como la implementación de una encuesta denominada la Autoevaluación de la Integridad la cual permite el aprendizaje mediante la reflexión de dilemas éticos y que a la vez genera insumos directos para la mejora del Programa de formación. Como complemento a las actividades institucionales las divisiones y áreas a lo interno realizan acciones particulares para el fomento y fortalecimiento de la integridad.

Se destaca la realización reciente de un **taller sobre conflictos de interés** donde participaron enlaces institucionales, y se les compartió una guía de realización del taller para que ellos lo repliquen en cada una de sus divisiones al resto del personal. Además, se ha realizado un curso para todo el personal sobre ética denominado el Poder de uno.

https://www.cgr.go.cr/04-servicios/capacitacion/ucc.html

✓ Materiales didácticos

Los materiales didácticos comprenden una variedad de recursos educativos, tales como manuales, guías, videos y presentaciones, que proporcionan información accesible sobre los códigos de ética, códigos de conducta, procedimientos internos, y políticas de la EFS. Estos recursos sirven como referencia para el personal empleado en la EFS y ayudan a reforzar el aprendizaje obtenido en los programas de formación y capacitación.

MÉXICO

En la Auditoría Superior de la Federación (ASF), **los días 9** de cada mes se realiza una conferencia, utilizando diversos recursos educativos. En las conferencias se destacan temas relacionados con la política de integridad, por ejemplo, liderazgo ético, profesionalismo, profesionales del gobierno para una burocracia efectiva, salario emocional vs salario real, la ética y la IA, entre otras. Se han realizado algunos cursos virtuales relacionados con liderazgo ético, acoso sexual y hostigamiento sexual y próximamente se realizará un curso de responsabilidad en el servicio público. Se capacita permanentemente a las personas asesoras en materia de ética.

✓ Campañas y eventos de sensibilización

Las campañas y talleres de sensibilización son iniciativas diseñadas para aumentar la conciencia y el compromiso con los principios éticos y de integridad dentro y fuera de la EFS. Las campañas pueden incluir actividades de comunicación interna, eventos culturales y materiales promocionales que refuercen la importancia de la ética en el trabajo de la institución.

HONDURAS

El Tribunal Superior de Cuentas (TSC) ha promovido los Comités de Probidad y Ética (CPE) conformados en cada entidad estatal, para el fortalecimiento de la cultura de integridad al interior de sus instituciones y la atención de denuncias por violaciones a las normas éticas. Entre sus funciones se destacan las siguientes: **capacitar al personal** del TSC, sobre normas de conducta ética; **conocer las denuncias** sobre posibles violaciones a las normas de conducta ética y **fomentar una cultura de denuncia**, al interior del TSC.

Como parte de las estrategias de incentivos, difusión e interacción con la ciudadanía, el TSC realiza anualmente desde el año 2011, las Ferias de Comités de Probidad y Ética en espacios abiertos y públicos, en el cual se presentan un cierto número de Comités evaluados satisfactoriamente en el desempeño de sus funciones, mostrando el producto de sus acciones en pro de la instauración y fortalecimiento de la cultura de integridad en sus instituciones.

https://www.tsc.gob.hn/index.php/probidad-y-etica/comites/

✓ Talleres de capacitación ética

La capacitación continua incluye sesiones de actualización regulares para el personal en funciones. Esta formación periódica aborda cambios en las leyes, normativas, actualizaciones en las políticas internas, y nuevas prácticas y herramientas en el campo de la ética y el cumplimiento. La capacitación continua asegura que todas las personas empleadas se mantengan al tanto de los desarrollos relevantes y refuercen su comprensión y aplicación de los principios éticos a lo largo de su carrera.

PERÚ

La Oficina de Integridad Institucional de la CGR, ha realizado en coordinación con la Subgerencia de Gestión de Declaraciones Juradas y Subgerencia de Fiscalización de la CGR, una acción de sensibilización sobre “Conflictos de intereses, mecanismos de prevención y mitigación” dirigida a todo el personal de la CGR, con la finalidad de brindar información a nivel conceptual y normativo para la gestión oportuna de los conflictos de intereses y las situaciones que pueden desencadenar, así como los mecanismos de prevención y mitigación aplicables a dichas situaciones, y promover el cumplimiento en la presentación de las Declaraciones Juradas de Intereses.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4454674/Capacitación%3A%20Conflictos%20de%20Intereses%20Mecanismos%20de%20Prevención%20y%20Mitigación.pdf.pdf?v=1681935610

4.4 DIMENSIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS

La dimensión de gestión de riesgos se enfoca en la identificación, evaluación y mitigación de posibles riesgos que puedan comprometer la integridad de la organización. Esto incluye la creación de un "mapa de riesgos", que destaca áreas específicas dentro de la organización que son más susceptibles a prácticas indebidas o comportamientos irregulares, como la contratación pública y la gestión de subvenciones. Los factores que aumentan los riesgos deben conocerse, de esta forma se pueden diseñar estrategias para erradicarlos. El análisis consiste en una evaluación de:

- las **operaciones, actividades y acciones vulnerables**, y
- las **circunstancias que agravan la vulnerabilidad de la organización** a violaciones de integridad.[51]

A través de esta dimensión, se desarrollan e implementan estrategias y medidas preventivas que permiten minimizar los riesgos, garantizando que estos sean tolerables y no pongan en peligro los valores y objetivos institucionales. La gestión de riesgos es esencial para anticipar problemas potenciales y establecer mecanismos de control que fortalezcan la integridad organizacional en la EFS.

ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS

✓ **Identificación de riesgos mediante auditoría interna**

Este elemento consiste en un proceso sistemático para detectar y catalogar los riesgos que podrían afectar la integridad de la organización. La identificación de riesgos implica analizar las actividades, procesos, y áreas más vulnerables a fraudes, corrupción, conflictos de interés, y otras amenazas. Esto puede involucrar la recopilación de información a través de auditorías, entrevistas, y revisiones documentales.

ECUADOR

La Contraloría General del Estado tiene en su estructura orgánica una unidad administrativa denominada Dirección Nacional de Auditoría Interna Institucional que tiene como misión liderar, gestionar, examinar y evaluar las operaciones y actividades de la institución, mediante la ejecución de auditorías y exámenes especiales con sujeción a las disposiciones legales y normativas y proporcionar asesoría técnica y administrativa.

https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=722&tipo=nor

51. Manual para la Conducción de Autoevaluaciones de la Integridad en Entidades Fiscalizadoras Superiores (IntoSAINT)
https://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2016/12/Manual-Moderadores-IntoSAINT-2014-ESP.pdf

✓ Evaluación y priorización de riesgos

Una vez identificados, los riesgos se evalúan para determinar su probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial que podrían tener en la organización. Este proceso permite priorizar los riesgos más críticos que requieren atención inmediata. La evaluación y priorización se realizan mediante el análisis cualitativo y cuantitativo, utilizando herramientas como matrices de riesgos y métodos de calificación.

GUATEMALA

La Contraloría General de cuentas ha aprobado las **Normas Generales y Técnicas de Control Interno Gubernamental**. Las Normas se refieren a los criterios legales, técnicos y metodológicos aplicables a cualquier institución pública, para que el sistema de administración de personal se defina y ajuste en función de los objetivos institucionales, para alcanzar eficiencia, efectividad, economía y equidad en las operaciones. En aplicación de las Normas se ha trabajado en el **desarrollo de una matriz** que pudiera medir los riesgos de integridad, corrupción y fraude de los colaboradores.

https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2023/05/version-DCA-Acuerdo-Numero-A-039-2023-y-Normas-Generales-y-Tecnicas-de-Control-Interno-Gubernamental.pdf

✓ Mapa de riesgos

El mapa de riesgos es una herramienta visual que representa gráficamente los riesgos identificados y priorizados, mostrando las áreas más susceptibles a irregularidades. Este mapa permite a la organización concentrar sus esfuerzos en las zonas de mayor riesgo y diseñar estrategias específicas para abordarlos. Es un recurso clave para la toma de decisiones informadas y la planificación de medidas preventivas.

CHILE

La Contraloría General de la República ha aprobado las Normas sobre Control Interno, disponiendo que los riesgos a nivel de organización pueden derivar tanto de factores internos y/o externos. Una vez que se han identificado los riesgos, tanto a nivel de entidad como a nivel de transacción, se debe analizar la probabilidad de que se materialice dicho riesgo y el impacto de su ocurrencia en la entidad. A través de tal evaluación, los riesgos podrían tener rangos para establecer prioridades para la alta administración y las correspondientes decisiones asociadas. Se deben desarrollar respuestas a los riesgos realizando un mapa o matriz de riesgo para la organización. Habiendo desarrollado un **mapa de riesgo**, la organización puede entonces considerar las **respuestas**

apropiadas para administrarlo. El propósito de la administración del riesgo no es necesariamente evadir el riesgo, sino mantenerlo bajo control.

https://www.ceacgr.cl/CEA/pdf/recursos-educativos/presentacion_normas-control-interno/Res_exenta_N-1962_de_2022-Aprueba-normas-sobre-control-interno.pdf

✓ **Implementación de controles internos**

Los controles internos son medidas específicas diseñadas para prevenir, detectar y corregir actividades o comportamientos que podrían comprometer la integridad de la organización. Estos controles incluyen procedimientos de revisión, auditorías internas, supervisión y seguimiento de operaciones, y políticas de transparencia. La correcta implementación de estos controles es crucial para asegurar que los riesgos se mantengan dentro de límites aceptables.

COSTA RICA

Como parte del Sistema de Control Interno, entre las herramientas para la valoración y gestión de riesgos institucionales se ha desarrollado un cuestionario para la consideración del riesgo ético, el cual complementa lo consignado en la matriz de riesgos, este cuestionario permite reflexionar sobre la probabilidad y/o consecuencias relevantes de que ocurran riesgos relevantes contrarios a la ética en pro de un beneficio propio o de terceros y que afecten negativamente a la institución en el cumplimiento de los objetivos, además facilita la priorización de acciones para mitigar los eventos identificados. La matriz facilita la integración de dichos riesgos éticos en el proceso de gestión de riesgos institucional, asegurando que se consideren de manera sistemática y estructurada.
https://www.cgr.go.cr/

4.5 DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN

La dimensión de evaluación y seguimiento en un SII se refiere al proceso continuo de monitoreo y análisis del funcionamiento del sistema para garantizar su eficacia y adaptabilidad. Esta dimensión implica la revisión periódica de los elementos del SII, como los códigos de ética y de conducta, los procedimientos de denuncia y los programas de formación y sensibilización, con el fin de identificar áreas de mejora y asegurar que el sistema responda adecuadamente a los desafíos emergentes. Además, esta dimensión incluye la adaptación del SII a cambios normativos, organizacionales o del entorno, asegurando que se mantenga como un "instrumento vivo" que evoluciona junto con las necesidades de la organización y contribuye a la preservación de su integridad.

ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

✓ Autoevaluación de integridad

Este tipo de auditorías internas son evaluaciones sistemáticas realizadas de forma regular para revisar el cumplimiento de las políticas, códigos, y otros elementos del SII. Estas auditorías identifican desviaciones, ineficiencias y áreas de riesgo, permitiendo la implementación de acciones correctivas para mejorar el sistema.

La Herramienta para la Autoevaluación de la Integridad (IntoSAINT) es un recurso valioso para crear o consolidar políticas de integridad en las EFS. Con esta herramienta, se pueden analizar los riesgos relacionados con la integridad y evaluar el grado de madurez de los sistemas de control interno, con el objetivo de identificar acciones que fortalezcan la gestión de la integridad institucional.[52]

ECUADOR

La Contraloría General del Estado de Ecuador (CGE) ha sido objeto de una autoevaluación de la Integridad bajo la **metodología IntoSAINT** en aras de evaluar la vulnerabilidad institucional y la resistencia de los controles internos contra violaciones de integridad. Las áreas de oportunidad identificadas fueron la política de integridad institucional, planificación estratégica, fortalecimiento institucional, comunicación, gestión organizacional, gestión de apoyo legal, gestión de la información, gestión del conocimiento y tanto comunicación como difusión. Se realizó un proceso de seguimiento de implementación de lo establecido en dicho informe y en la actualidad el reporte de avances está siendo actualizado.

Además, la CGE ha promovido la aplicación de la **autoevaluación de la integridad en diversas instituciones del sector público. La Autoevaluación de Integridad SAINT**, es una iniciativa desarrollada por los organismos de control para efectuar un autodiagnóstico de riesgos y vulnerabilidad de la integridad de las entidades públicas, evaluar la madurez de sus sistemas de control interno y la mejora de políticas de integridad, incluyendo la revisión de códigos de ética. En la actualidad, la CGE cuenta con dos moderadores certificados para realizar dichas evaluaciones a otras instituciones del sector público en Ecuador. Entre las entidades que han sido evaluadas constan el Servicio Nacional de Contratación Pública, la Superintendencia de Bancos y la Policía Nacional.

https://www.contraloria.gob.ec

52. Manual para la Conducción de Autoevaluaciones de la Integridad en Entidades Fiscalizado- ras Superiores (IntoSAINT)
https://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2016/12/Manual-Moderadores-IntoSAINT-2014-ESP.pdf

✓ Revisión y actualización de normas y políticas

Este elemento implica la revisión periódica de las políticas, códigos de ética y códigos de conducta, y procedimientos del SII para asegurarse de que siguen siendo relevantes y efectivos. La actualización regular permite que el sistema se adapte a cambios normativos, organizacionales, o del entorno. Una EFS podría revisar sus políticas de integridad cada dos años para asegurarse de que estén alineadas con las mejores prácticas internacionales y los cambios en la legislación.

COSTA RICA

En la Contraloría General de la República de Costa Rica (CGR) ha realizado mejoras en la Política de Integridad, por ejemplo, se actualizó la **Política sobre Conflictos de interés**, de la cual se deriva, nuevas propuestas de herramientas como es el caso de la Manifestación de la no existencia de conflictos, la cual está en proceso de desarrollo.

La CGR ha implementado la Autoevaluación de la Integridad, la cual es una herramienta en la que se trabaja mediante dilemas éticos que responden a las conducta establecidas en el **Código de Conducta Ética**, esta evaluación tiene como objetivo **revisar y desarrollar autorreflexión** en el personal de la institución, además de generar insumos para el fortalecimiento del Programa de formación sobre la integridad, de manera que contribuya a la vivencia de las conductas esperadas establecidas en el Código de Conducta Ética (CCE) de la Contraloría.

https://www.cgr.go.cr

✓ Participación en la evaluación y seguimiento

La participación del personal funcionario de la EFS en la evaluación es fundamental para analizar los resultados y efectos del SII en la organización atendiendo al principio de apertura y participación que defiende la OCDE para fortalecer la integridad en las instituciones públicas[53]. Este proceso incluye medir cómo las políticas y prácticas del SII han influido en la conducta del personal empleado, en la disminución de incidentes de corrupción, y en la mejora de la transparencia. A través de la evaluación y seguimiento, las personas funcionarias pueden contribuir a identificar si la política de integridad y las medidas implementadas han sido efectivas en fortalecer la integridad institucional.

53. OECD (2020), Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es.

CHILE

La Contraloría General destaca que **la participación** del personal funcionario ha resultado fundamental para **construir y actualizar los distintos documentos** que se realizan desde el sistema de integridad. Además, se menciona que la cercanía con las personas funcionarias que trabajan en la institución ha mejorado su credibilidad al momento de resolver problemas.

Para la actualización del código de ética y conducta el año 2022, la Contraloría General realizó una consulta y realizó jornadas de dialogo con la totalidad del personal de la institución. Esto permitió que las personas se sintieran parte del proceso y ha generado sentimiento de pertenencia dentro de la institución.

https://www.contraloria.cl/web/cgr/sistema-de-integridad

✓ Consulta al personal

Este elemento se refiere a la recolección de opiniones, sugerencias y percepciones del personal empleado sobre la efectividad del SII. Las consultas y encuestas permiten identificar problemas y áreas de mejora que pueden no ser visibles a través de otros mecanismos de evaluación. Una EFS podría realizar encuestas anuales de percepción de integridad entre las personas empleadas para recoger su feedback sobre el funcionamiento del sistema y las áreas que consideran podrían mejorar.

MÉXICO

En la Auditoría Superior de la Federación (ASF) cuenta con un Comité de Integridad, como órgano colegiado que tiene entre sus funciones principales tiene las de prevenir, identificar, atender y dar seguimiento a posibles conductas contrarias a la Política de Integridad, así como posibles conflictos de interés. Semestralmente se realiza un **informe de actividades** en donde se contemplan datos estadísticos, actividades relacionadas con la difusión de las actividades de la entidad. Las personas asesoras en materia de ética están en las diferentes áreas y desempeñan un papel fundamental como primer contacto de asesoría y para solucionar diversos conflictos en las relaciones laborales y sus actividades son informadas al Comité de Integridad. Anualmente también se realiza una **encuesta de conocimiento y percepción de la Política de Integridad** de la ASF.

05
Herramientas y recursos para el fortalecimiento del sistema de integridad institucional

5.1 HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

Con el objetivo de fortalecer el Sistema de Integridad Institucional (SII) de una Entidad Fiscalizadora Superior (EFS), se proponen una serie de herramientas e instrumentos que ayudarán a realizar un diagnóstico integral que evalúe el sistema en cinco dimensiones clave: normativa, organizativa, técnica, gestión de riesgos, y evaluación. El diagnóstico permitirá identificar áreas de mejora, generar recomendaciones, actualizar procesos y establecer planes de acción para optimizar la integridad institucional.

Resumen de herramientas para el diagnóstico en cada dimensión del SII

DIMENSIÓN NORMATIVA	Revisión Documental
	Cuestionario
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	Mapeo de Responsabilidades
	Encuesta de Percepción Organizativa
	Evaluación de Canales
DIMENSIÓN TÉCNICA	Revisión de Programas de Capacitación
	Encuestas de Percepción de Programas
	Revisión de Contenidos
DIMENSIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS	Matriz de Riesgos
	Talleres de Identificación de Riesgos
DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Revisión de Procedimientos
	Revisión de Indicadores de Desempeño SII

DIMENSIÓN NORMATIVA

El diagnóstico en esta dimensión consiste en evaluar la existencia, implementación, y actualización de las normativas que rigen la integridad institucional dentro de la EFS, incluyendo códigos de ética, políticas anticorrupción y regulaciones relacionadas con los conflictos de interés, asegurando que estén alineadas con las mejores prácticas internacionales y que sean conocidas y aplicadas por todo el personal.

HERRAMIENTAS

✓ Revisión documental

Se debe llevar a cabo una revisión detallada de todos los documentos relacionados con la integridad, como el código de ética, las políticas contra la corrupción, las regulaciones de conflictos de interés, y otras normativas vinculadas.

Los cuerpos normativos más comunes en las EFS relacionados con los sistemas de integridad internos incluyen códigos de ética, normativas sobre conflicto de intereses o acceso a la información pública, así como reglamentos para la denuncia de irregularidades y protección de denunciantes. También se destacan las políticas anticorrupción, normas de control interno y reglamentos de capacitación en ética e integridad. Estos marcos normativos buscan garantizar una cultura de responsabilidad en la gestión pública.

Una vez visto el marco normativo de la EFS será importante revisar si las normativas están alineadas con estándares internacionales como **normas ISSAI** y otras prácticas de integridad implementadas en otras EFS con el objetivo de fortalecer los sistemas de integridad.

En el marco normativo, es obligado referirse a las normas de la International Organization for Standardization (ISO)[54] de verificación de las organizaciones, en materias vinculadas con el sistema de integridad, cabe citar las siguientes:

- Norma ISO 37001:2016. Sistemas de Gestión Antisoborno.
- Norma ISO 37301:2021. Sistema de Gestión de Compliance.
- Norma ISO 37002:2021. Sistema de Gestión de Denuncias.

✓ Cuestionario de conocimiento y cumplimiento normativo

Encuestas dirigidas al personal empleado de la EFS para medir el conocimiento y cumplimiento de las normativas. Se diseñarán encuestas para el personal en todos los niveles (desde altos cargos hasta operativos) con preguntas que evalúen:

- Si conocen la existencia de los documentos normativos (código de ética, políticas anticorrupción, etc.).

54. https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es

- Si han recibido formación o capacitación específica sobre estos temas.
- Si consideran que las normativas son claras y aplicables a su trabajo diario.
- Si perciben que la institución fomenta una cultura de cumplimiento de las normativas y si conocen los canales para reportar incumplimientos.
- Los datos obtenidos se analizan para identificar posibles áreas donde el personal no esté familiarizado con las normativas o perciba dificultades en su aplicación.

INDICADORES PROPUESTOS

- Existencia de códigos de ética, políticas anticorrupción, regulación sobre conflicto de interés, normativa sobre protección de denunciantes.
- Actualización de normativas en los últimos tres años.
- Nivel de conocimiento del personal sobre estas normativas.

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

Evaluar si la EFS cuenta con una estructura organizativa que fomente la integridad institucional, que tenga claramente definidas las responsabilidades para la implementación, supervisión y seguimiento de las políticas de integridad. Evaluar la existencia, efectividad y adecuación de los comités de integridad, canales de denuncia y líneas éticas dentro de la EFS, así como la distribución de responsabilidades en la gestión de la integridad organizacional.

HERRAMIENTAS

✓ Mapeo de roles y responsabilidades

Realizar una revisión de la estructura organizativa formal de la EFS, centrándose en la integración de funciones relacionadas con la ética e integridad. Esto incluye la existencia de **comités de ética, unidades de cumplimiento y roles específicos** asignados a la gestión de la integridad.

✓ Encuestas de percepción organizativa

Evaluar cómo las personas empleadas perciben la eficacia de las estructuras organizativas relacionadas con la ética. Incluyendo **entrevistas con líderes de la EFS**, que recojan información sobre la implementación de las políticas de integridad y el liderazgo ético.

✓ Evaluación de los canales de denuncia y líneas éticas:

Revisar la existencia, accesibilidad y efectividad de los canales de denuncia formales, tales como líneas telefónicas éticas, buzones de denuncia, plataformas digitales y correos electrónicos, destinados a reportar irregularidades.

En relación con los **canales de denuncia y líneas de consulta ética** revisar los siguientes elementos:

- Verificar si existen múltiples canales de denuncia y líneas de consulta **accesibles y confidenciales** para el personal interno de la EFS.
- Evaluar si las **denuncias y consultas son gestionadas de forma eficaz** y si existen **mecanismos de protección contra las represalias en el caso de las personas denunciantes**.
- **Analizar la frecuencia** con la que se reciben y procesan las consultas y denuncias a través de los canales disponibles en la EFS.

Es importante para fortalecer el SII evaluar si los canales de denuncia son usados y confiables, si existen protocolos claros para el seguimiento de denuncias y si las líneas éticas garantizan la confidencialidad y protección de los empleados.

INDICADORES PROPUESTOS

- Claridad en la **asignación de responsabilidades** en temas de integridad.
- **Nivel jerárquico** de los responsables de la integridad (directivos o mandos medios) y grado de independencia en la toma de decisiones.
- Presencia de un **comité de integridad operativo** con funciones claramente definidas y autonomía en su funcionamiento.
- Evaluación de los **recursos humanos, financieros y tecnológicos** disponibles para las unidades de ética.
- Percepción del **liderazgo ético** en la institución.
- **Cantidad y diversidad de canales** de denuncia disponibles para las personas empleadas (línea ética, buzones físicos, correo electrónico, plataforma digital).
- **Porcentaje de personas empleadas** en la EFS que están familiarizados con los canales de denuncia y las políticas para reportar irregularidades.
- **Cantidad de denuncias recibidas y gestionadas** a través de los canales formales de la EFS en un período determinado.

DIMENSIÓN TÉCNICA

En la dimensión técnica el diagnóstico tendrá como objetivo evaluar la efectividad y cobertura de los programas de formación y capacitación en ética e integridad, así como el nivel de conocimiento y habilidades del personal empleado en la EFS para manejar dilemas éticos y promover una cultura de integridad en la institución.

HERRAMIENTAS

✓ Revisión de programas de capacitación

Se propone analizar los programas de formación y capacitación en ética e integridad implementados en la EFS. Para ello se podrán incidir en los siguientes puntos:

- **Revisar la estructura**, contenido y frecuencia de los programas de formación. Si existe un programa de formación inicial para nuevo personal y un programa de formación continua.
- **Evaluar** si los programas cubren todos los aspectos relevantes en relación con el SII, y si están alineados con las necesidades de la EFS.

Es importante para un SII fortalecido verificar si los programas están actualizados y si incluyen aspectos prácticos y teóricos adecuados para sensibilizar y capacitar al personal.

✓ **Encuestas de percepción del personal**

Realizar encuestas para evaluar la percepción del personal sobre la efectividad y relevancia de los programas de capacitación. Es importante primeramente recopilar opiniones sobre la calidad y aplicabilidad de los cursos de ética y sobre el funcionamiento del SII. Segundo, evaluar la percepción del personal sobre la importancia de la ética y la existencia de un SII en su trabajo diario.

Recogidas las respuestas de la encuesta se podrán analizar para identificar áreas de mejora en la capacitación y en la comunicación sobre la ética.

✓ **Revisión de contenidos y materiales de comunicación**

Otra herramienta útil es la **revisión de contenidos de comunicaciones internas** (boletines, correos, intranet) y **materiales de capacitación**, para analizar cómo se están promoviendo y socializando los principios éticos y la ética institucional en la entidad. Además, se podrán revisar los contenidos de programas y sesiones destinados, por ejemplo, a resolver los casos prácticos de conflictos de interés dentro de la EFS o talleres de dilemas éticos.

INDICADORES PROPUESTOS

- Porcentaje de programas de capacitación actualizados y alineados con las mejores prácticas y necesidades de la EFS.
- Porcentaje de personas empleadas en la EFS que consideran útiles y aplicables los programas de formación en ética y sistemas internos de integridad.
- Porcentaje de casos prácticos donde el personal ha aplicado correctamente los principios de ética e integridad.
- Número de casos prácticos de conflictos de interés abordados en las sesiones de capacitación.

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

En este ámbito el diagnóstico será útil para evaluar la **efectividad de los procesos de identificación, evaluación y mitigación de riesgos de integridad** en la EFS, y la existencia de un “mapa de riesgos” que permita una gestión adecuada de los riesgos asociados con prácticas indebidas o comportamientos irregulares.

HERRAMIENTAS

✓ Matriz de riesgos de integridad

Crear una matriz para identificar los principales riesgos relacionados con la corrupción, conflictos de interés, y manejo de recursos. Se trata de analizar el mapa de riesgos de la EFS para identificar las áreas más susceptibles a prácticas indebidas o comportamientos irregulares. En primer lugar, se va a verificar la existencia y actualización del mapa de riesgos. Posteriormente, se evaluará si el mapa de riesgos identifica adecuadamente las áreas críticas como, por ejemplo, la contratación pública.

✓ Talleres de identificación de riesgos

Llevar a cabo sesiones participativas con personal del EFS para identificar riesgos éticos específicos. Será conveniente que los talleres involucren a la mayoría del personal, de nivel directivo a nivel operativo, y que se cubran todos los departamentos incidiendo en todas las áreas potencialmente vulnerables.

INDICADORES PROPUESTOS

- Presencia de un **mapa de riesgos actualizado** que cubra todas las áreas críticas.
- **Frecuencia de actualización** del mapa de riesgos.
- **Porcentaje de riesgos identificados y documentados** en comparación con los riesgos reales observados.
- **Grado de satisfacción del personal** con los procesos y controles de gestión de riesgos.
- Existencia de las **estrategias de mitigación** para reducir la probabilidad de ocurrencia de riesgos y nivel de eficacia.

DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN

En esta dimensión se persigue garantizar la efectividad del proceso de monitoreo y revisión continua del SII, identificar áreas de mejora y asegurar que el sistema se adapte a los cambios y desafíos emergentes. Es importante para lograr un SII fortalecido que la evaluación y seguimiento se realice de manera continuada, el SII es un elemento vivo que requiere actualización y que se implementen mejoras de manera regular.

HERRAMIENTAS

✓ Revisión de procedimientos de evaluación del SII

Gracias a la revisión de los procedimientos operativos que se utilizan en la EFS para evaluar periódicamente el SII se podrá garantizar la eficacia del sistema y que cumple con su contenido. El primer paso en este diagnóstico será **verificar la existencia y efectividad de los procedimientos** de revisión y evaluación del SII. Paralelamente se revisarán los informes generados a partir de las evaluaciones y seguimientos del SII. El segundo paso será evaluar la **frecuencia y metodología** de las revisiones y verificar si las recomendaciones y acciones correctivas propuestas en los informes de evaluación se están implementando y si son efectivas.

✓ **Revisión de los indicadores de desempeño en el SII**

Los indicadores de desempeño son métricas específicas que se utilizan para **medir la efectividad de los distintos componentes del SII**. Estos indicadores pueden incluir el número de denuncias recibidas y resueltas, el tiempo de respuesta a las denuncias, y la tasa de cumplimiento de las políticas de integridad. También el tiempo promedio de resolución de denuncias o el porcentaje de personal empleado en la EFS capacitados en ética para evaluar la eficacia de su SII.

Definir métricas claras en cada dimensión del SII y monitorear su evolución será conveniente para adaptar y actualizar los indicadores de desempeño a las circunstancias cambiantes para asegurar su efectividad.

INDICADORES PROPUESTOS

- **Número de revisiones realizadas** y calidad de los procedimientos de evaluación del SII.
- **Tiempo y eficacia** en la adaptación del SII a cambios normativos y organizacionales.
- **Porcentaje de recomendaciones de evaluación** implementadas en relación con el SII.
- **Frecuencia de las auditorías** de integridad.
- **Implementación de recomendaciones** derivadas de auditorías y evaluaciones.

5.2 HERRAMIENTAS PARA ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN DE INTEGRIDAD

Un plan de acción de integridad interno en la EFS es un documento estratégico que establece los objetivos, finalidades, y pasos a seguir para construir y mantener un Sistema de Integridad Institucional (SII). Incluye los instrumentos y garantías necesarias para asegurar que la entidad opere de acuerdo con los principios éticos y legales establecidos en cada contexto de país.

Es importante considerar que contar con un plan de acción implica trazar tiempos (corto, mediano y largo plazo), responsables de su implementación, áreas o unidades involucradas, así como el monitoreo y evaluación constantes a fin de salvaguardar la eficacia de las medidas implementadas. Además, es fundamental que la alta dirección divulgue los avances obtenidos en la instrumentación de las recomendaciones e, incluso, se haga partícipe al personal sobre la evaluación de la eficacia de las medidas.[55]

Se aconseja realizar un plan de acción acorde con los resultados del diagnóstico resultante de la aplicación de las herramientas que se han propuesto en el anterior apartado. Antes de su elaboración se considerarán los siguientes pasos:

55. OLACEFS. 2021. La Gestión de la Integridad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores de América Latina y el Caribe.
https://olacefs.com/ctpbg/document/la-gestion-de-la-integridad-en-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-de-america-latina-y-el-caribe/

Pasos previos a la elaboración del plan de acción de fortalecimiento del SII

El primer paso en el **proceso de implementación es la preparación**, donde se forma un **equipo multidisciplinario de evaluación**. Este equipo debe estar compuesto por representantes clave, como las unidades y órganos responsables del SII, es decir el comité de ética o la oficina de integridad, ello permitirá asegurar una visión integral y experta en el análisis del sistema.

A continuación, se lleva a cabo la **recolección de datos** mediante la aplicación de las diversas herramientas de diagnóstico – revisadas en el anterior apartado- en relación con las distintas dimensiones del SII. Esto incluye la revisión documental, encuestas, entrevistas y talleres enfocados en las temáticas en las que se pretenden profundizar, que proporcionarán una visión completa y detallada de la situación actual del SII de la EFS. Con estos datos, el equipo podrá realizar un **análisis de resultados** para identificar debilidades, fortalezas y áreas críticas en cada dimensión del sistema.

Finalmente, se **elabora un plan de acción** basado en el análisis, proponiendo medidas correctivas y mejoras para abordar las áreas más vulnerables detectadas en la fase de diagnóstico. No hay que olvidar que se debe establecer un **sistema de seguimiento y monitoreo continuo**, con revisiones periódicas para asegurar la implementación efectiva de las medidas sugeridas y para fortalecer continuamente el SII. Este enfoque integral permitirá a la EFS tener una visión clara del estado de su sistema, facilitando la identificación de brechas y la adopción de acciones que refuercen la cultura de integridad y ética en la institución.

Se propone la siguiente herramienta para la elaboración del plan de acción de fortalecimiento del SII de la EFS. Esta herramienta permitirá a la EFS establecer un marco para implementar, monitorear y ajustar el SII, asegurando su alineación con los principios legales relevantes. Se puede utilizar la siguiente herramienta estructurada en varios pasos clave:

Pasos en el proceso de elaboración del plan de acción de fortalecimiento del SII

Esta herramienta proporciona un marco para la implementación de un plan de acción eficaz para el SII en una EFS. Al seguir estos pasos, la entidad podrá asegurar una integración efectiva de los principios de integridad en sus operaciones diarias y promover una cultura ética sólida.

1. Definición de objetivos
2. Identificación del proceso a seguir en el tiempo
3. Asignación de responsabilidades
4. Establecimiento de tiempos y recursos
5. Monitoreo del plan
6. Inclusión y comunicación

1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

✓ Identificar objetivos

Identificar y establecer objetivos claros para el fortalecimiento del SII, como mejorar la capacitación del personal en ética, aumentar la transparencia en los procesos internos, o asegurar la aplicación efectiva de las políticas anticorrupción.

✓ Definir finalidades

Describir los resultados deseados y el impacto esperado en la EFS, como una mayor integridad en la gestión de recursos o una cultura organizacional más sólida.

2. IDENTIFICACIÓN DE PASOS A SEGUIR

✓ Acciones en el corto plazo

Detallar las medidas que se pueden implementar rápidamente para abordar problemas inmediatos, como la **actualización de códigos** de conducta o la implementación de **talleres temáticos** o los programas de capacitaciones iniciales.

✓ Acciones a medio plazo

Planificar medidas que requieran un tiempo moderado para su implementación, como la revisión y ajuste de procedimientos internos o la **implementación de sistemas de denuncia confidenciales**.

✓ Acciones a largo plazo

Definir las estrategias que se desarrollarán a lo largo de un período extendido para consolidar y sostener las mejoras, como la **integración de nuevas tecnologías para la gestión de riesgos** o el establecimiento de un programa continuo de formación y evaluación.

3. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

✓ Responsables de implementación

Designar a las personas o equipos responsables de cada acción o medida dentro del plan, asegurando que cuenten con los recursos y la autoridad necesarios para llevar a cabo sus tareas.

✓ Áreas involucradas

Identificar las áreas o unidades que estarán directamente involucradas en la ejecución del plan y coordinar su participación.

4. ESTABLECIMIENTO DE TIEMPOS Y RECURSOS

✓ Cronograma

Elaborar un cronograma detallado que especifique los plazos para cada acción y etapa del plan, asegurando que las acciones que se proponen se realicen en el tiempo establecido, a corto, mediano como largo plazo.

✓ Recursos necesarios

Identificar los recursos necesarios para la implementación de cada medida, incluyendo personal, financiamiento, y tecnología.

5. MONITOREO Y EVALUACIÓN

✓ Sistema de monitoreo

Implementar un sistema de seguimiento continuo para evaluar el progreso y la efectividad de las medidas implementadas. Esto incluye la realización de revisiones periódicas y la recolección de datos sobre el estado del SII.

✓ Evaluación de resultados

Establecer indicadores de desempeño y métricas para medir el impacto de las acciones tomadas y realizar ajustes según sea necesario.

✓ Divulgación de avances

Se trata de asegurar que la alta dirección informe regularmente sobre los avances y resultados obtenidos, y que se incluya al personal en la evaluación de la eficacia del plan.

6. INCLUSIÓN Y COMUNICACIÓN

✓ Participación del personal

Involucrar al personal servidor público en el proceso de implementación y evaluación del plan, promoviendo la cultura de apertura y el compromiso con la cultura de integridad en la EFS.

✓ Transparencia

Facilitar el acceso a la información sobre las medidas adoptadas y los resultados obtenidos para mantener la transparencia y la confianza dentro de la EFS.

5.3 HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LA INTEGRIDAD INSTITUCIONAL MEDIANTE LA COMUNICACIÓN Y EL INTERCAMBIO ENTRE LAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (EFS) Y OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

El fortalecimiento de la integridad institucional requiere mecanismos efectivos de comunicación y cooperación entre las EFS y otras instituciones públicas. La creación de redes informales de integridad, en las que participen personas directivas y colaboradoras de distintas instituciones, es fundamental para compartir buenas prácticas y conocimientos. Estas redes facilitan el intercambio de lecciones aprendidas y promueven una cultura de integridad que se mantiene presente en la agenda de las EFS y otras instituciones del sector público. Sin embargo, para garantizar su éxito y sostenibilidad, es necesario contar con cierto grado de apoyo institucional que formalice estos espacios de interacción.[56]

Además de las redes, otros mecanismos colaborativos como talleres, foros y estrategias de comunicación conjuntas son clave para fomentar la cooperación entre instituciones. Estos espacios de intercambio no solo permiten la colaboración interinstitucional, sino que también facilitan el desarrollo conjunto de herramientas y enfoques que optimicen los esfuerzos para promover la integridad. A través de este intercambio, las EFS y otras organizaciones pueden aprovechar mejor los recursos disponibles y evitar duplicar esfuerzos, logrando así una mayor eficiencia en sus iniciativas.

Es importante resaltar que la voz colectiva de las instituciones al abordar temas de integridad es más fuerte que los esfuerzos aislados. Por medio de colaboraciones estratégicas, las organizaciones pueden tener mayor influencia tanto en la opinión pública como en la toma de decisiones, contribuyendo al fortalecimiento de políticas y prácticas que promuevan la transparencia y la rendición de cuentas.

HERRAMIENTAS PROPUESTAS

✓ Redes de Integridad

Grupos informales de cooperación entre distintas personas e instituciones colaboradoras para compartir prácticas y conocimientos en materia de integridad. Son plataformas de colaboración interinstitucional que agrupan a personas profesionales, directivas y funcionarias de diferentes organizaciones públicas y privadas, con el objetivo de promover la ética, la transparencia y la responsabilidad en la gestión pública. Estas redes facilitan el intercambio de buenas prácticas, conocimientos, experiencias y herramientas que ayudan a fortalecer los sistemas de integridad en las instituciones.

✓ Talleres interinstitucionales

Espacios para desarrollar de manera conjunta herramientas y soluciones aplicables a varias

56. Oficina de la Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (UNODC). (2023). Guía Práctica sobre el Fortalecimiento de la colaboración entre las EFS y los órganos anticorrupción para prevenir y combatir la corrupción.
https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2023/Enhancing_collaboration_between_Supreme_Audit_Institutions_and_Anti-Corruption_Bodies_SP.pdf

organizaciones. A continuación, se proponen algunos temas clave relacionados con la integridad institucional que pueden abordarse en este tipo de talleres.

- ***Cultura de la integridad***
  Cómo fomentar valores éticos y de transparencia en todas las áreas de una organización.
- ***Cumplimiento normativo (compliance)***
  Estrategias para garantizar el cumplimiento de normativas éticas y legales en las instituciones.
- ***Corrupción y medidas preventivas***
  Mecanismos para prevenir, detectar y combatir la corrupción en el sector público.
- ***Gestión ética del talento humano***
  Buenas prácticas para la contratación, evaluación y formación de personal basadas en principios de integridad en las instituciones públicas.
- ***Gobernanza ética***
  Modelos de gobernanza que priorizan la integridad de la institución y el servicio público responsable.

✓ Grupos de personas expertas

Compartir especialistas en áreas clave como investigación o asesoría política para apoyar a instituciones. El aprovechamiento conjunto de especialistas requerirá menos recursos a las instituciones.

✓ Foros de integridad

Encuentros, presenciales o virtuales, para compartir experiencias y lecciones aprendidas entre integrantes de diversas instituciones.

✓ Estrategias de comunicación conjunta

Campañas conjuntas para sensibilizar a la ciudadanía y acciones coordinadas para influir en la opinión pública y política sobre la importancia del fortalecimiento de la integridad institucional, mediante un mensaje unificado.

✓ Plataformas digitales compartidas

Herramientas tecnológicas como webs o bases de datos donde las instituciones puedan compartir publicaciones, estudios y mejores prácticas de manera accesible.

✓ Observatorios de integridad

Espacios interinstitucionales dedicados a la observación y seguimiento de las políticas de integridad implementadas, fomentando el aprendizaje continuo y el ajuste de estrategias.

✓ Intercambio de personal

Programas temporales en los que personas colaboradoras de distintas instituciones trabajan

en proyectos conjuntos, favoreciendo el aprendizaje interinstitucional y la creación de redes profesionales.

✓ **Capacitación conjunta en integridad**

Programas de formación que reúnan a personas de diversas instituciones para entrenarse en temas de ética, integridad y responsabilidad.

✓ **Comités interinstitucionales**

Equipos formados por representantes de distintas instituciones públicas para analizar, coordinar y supervisar las políticas de integridad en sus respectivos sectores.

✓ **Comunidades de práctica en integridad institucional**

Este tipo de espacios interinstitucionales entre las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) y otras instituciones públicas son grupos colaborativos donde profesionales comparten conocimientos, experiencias y mejores prácticas en temas de ética e integridad. Estas comunidades fomentan el aprendizaje continuo, el intercambio de soluciones innovadoras y la creación de redes interinstitucionales que fortalecen las capacidades colectivas para promover la integridad en el sector público. A través de reuniones periódicas, facilitan la cooperación y el desarrollo de estrategias conjuntas para enfrentar desafíos comunes en materia de integridad.

En América Latina existen diversas iniciativas que promueven la integridad institucional mediante la elaboración conjunta de herramientas, creación de redes, foros y colaboraciones entre instituciones públicas tanto a nivel nacional como regional. La presente **Guía sobre el Fortalecimiento del Sistema de Integridad institucional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS)**, es un ejemplo reseñable del trabajo conjunto realizado por la EFS para el fortalecimiento de los SII, que se ha llevado a cabo gracias a la valiosa colaboración de las EFS siguientes: el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), en **Brasil**; la Contraloría General de la República de Chile (CGR) en **Chile**; la Contraloría General de la República de Costa Rica (CGR) en **Costa Rica**; la Contraloría General del Estado de Ecuador (CGE) en **Ecuador**; la Contraloría General de Cuentas de Guatemala (CGC) en **Guatemala**; el Tribunal Superior de Cuentas de Honduras (TSC) en **Honduras**; la Auditoría Superior de la Federación (ASF) en **México**; la Contraloría General de la República de Perú (CGR), en **Perú**.

A continuación, se ofrecen algunos ejemplos más de este tipo de iniciativas:

GUATEMALA, HONDURAS, Y EL SALVADOR

El PNUD ha publicado el documento ***"Entidades Fiscalizadoras Superiores de Guatemala, Honduras y El Salvador. Mapeo de iniciativas innovadoras sobre integridad, transparencia y rendición de cuentas de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de la Región Norte de Centroamérica (RNCA)."*** en el marco del *proyecto de "Intercambio de buenas prácticas para el fortalecimiento de capacidades institucionales de los Países de la Región Norte de Centro América (RNCA) en la lucha contra la Impunidad"*. El objetivo general del documento de mapeo es dar a conocer las iniciativas que las EFS de los países mencionados están trabajando en la actualidad en relación con las áreas de ética e integridad pública, transparencia y acceso a la información pública, rendición de cuentas y participación ciudadana. También se incluye en el presente documento la referencia a iniciativas que se están implementando en las áreas citadas, desde las EFS de Chile, México, Panamá y Perú.
https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/mapeo_de_iniciativas_innovadores_sobre_integridad.pdf

GUATEMALA, HONDURAS, Y EL SALVADOR

Convenio de cooperación entre la Contraloría General de Cuentas de Guatemala, la Corte de Cuentas de la República de El Salvador y el Tribunal Superior de Cuentas de Honduras, que tiene como objeto implementar mecanismos de intercambio de procedimientos y la adopción de acciones que favorezcan el aumento de la transparencia y la rendición de cuentas.
https://www.tsc.gob.hn/wp-content/uploads/CONVENIO_DE_COOPERACION_GUATEMALA_EL_-SALVADOR_HONDURAS-2021.pdf

CHILE

Se realizan reuniones y encuentros con distintas entidades interesadas en conocer el trabajo del Sistema de Integridad de la Contraloría General de la República (CGR) de Chile, entre ellas se puede encontrar: Gobiernos Regionales, Ministerio de Justicia, Fiscalías Regionales, delegaciones de EFS, entre otras. Se trata de compartir acciones y buenas prácticas asociadas a la implementación del Sistema de Integridad.
https://www.serviciocivil.cl/integridad/

MÉXICO

Sistema Nacional Anticorrupción y sus integrantes. El esfuerzo de coordinación entre autoridades locales y federales para combatir la corrupción, aumentar la transparencia y fortalecer la integridad institucional y la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.
https://www.sna.org.mx/

PERÚ

La Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN) es un espacio de articulación y coordinación entre instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil. Su objetivo es proponer políticas de corto, mediano y largo plazo dirigidas a prevenir y combatir la corrupción en el país. En el área de integridad la participación en las sesiones de la CAN, es un espacio de articulación y coordinación entre instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil.
https://www.gob.pe/can

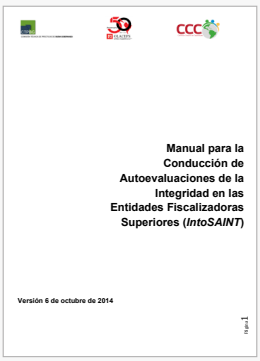
5.4 REFERENCIAS Y RECURSOS ADICIONALES

Las listas que se presentan a continuación proporcionan algunos recursos globales, regionales y nacionales que pueden ser útiles para desarrollar la construcción o fortalecimiento de un SII.

✓ GUID 5270 «Directriz para la Auditoría de Prevención de la Corrupción» (INTOSAI, 2019)

En este documento se introducen los conceptos básicos, se reflexiona sobre el papel de los EFS y se desarrolla con amplitud la metodología y los componentes para la elaboración de los programas de prevención de la corrupción.

https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/GUID-5270-Directriz-para-la-Auditoria-de-Prevencion-de-la-Corrupcion.pdf



✓ Herramienta de Autoevaluación de la Integridad (IntoSAINT)

Es una herramienta de autoevaluación desarrollada por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) diseñada específicamente para las EFS con el fin de analizar y fortalecer su integridad institucional. Permite a estas organizaciones identificar riesgos de integridad y desarrollar políticas preventivas y correctivas. A través de un enfoque participativo, IntoSAINT ayuda a las EFS a establecer una cultura de integridad, promoviendo altos estándares éticos y fortaleciendo la confianza pública en su labor.[57]

https://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2016/12/Manual-Moderadores-IntoSAINT-2014-ESP.pdf

✓ Guía técnica para el desarrollo de auditorías de la ética de la Contraloría General de la República de Costa Rica

Entre los objetivos de la guía se encuentran dimensionar los conceptos, alcances y metodologías que involucra la auditoría de la ética; contribuir al desarrollo sistemático de auditorías de la ética, fortalecer los esfuerzos en lo que corresponde a la materia en cuestión y contribuir al mejoramiento constante de los sistemas de control interno institucionales.

https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2024/SIGYD_D/SIGYD_D_2024025086.pdf

57. https://www.intosaicbc.org/intosaint/

✓ Framework for Managing Fraud Risks in Federal Programs de la U.S. General Accountability Office (GAO, 2015)

Describe las principales prácticas para gestionar los riesgos de fraude que son aplicables a los programas del gobierno federal y pueden ayudar a los gerentes a seguir avanzando hacia una gestión eficaz del riesgo de fraude.

https://www.gao.gov/assets/gao-15-593sp.pdf

✓ International journal of government auditing. INTOSAI

Se trata de una publicación oficial de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). La Revista apoya la cooperación, la colaboración y el intercambio de conocimientos entre las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) y la comunidad más amplia de la rendición de cuentas.

https://intosaijournal.org/es/about/

✓ Estudio Técnico para la Promoción de la Cultura de Integridad en el Sector Público. Auditoría Superior de la Federación de México (ASF) (2015)

El documento incluye una serie de herramientas y formularios prácticos diseñados para apoyar a las entidades públicas en la implementación de políticas de integridad. Estas herramientas ofrecen guías para la autoevaluación de riesgos de corrupción, la creación de códigos de ética, y la capacitación en principios éticos y de transparencia. Además, se proporcionan formularios que facilitan la adopción de buenas prácticas, el monitoreo continuo de la integridad institucional, y la promoción de una cultura organizacional orientada a la rendición de cuentas y al comportamiento ético en el sector público.

✓ Evaluating Ethics-related programs and activities (IIA, 2012)

El documento publicado por *The Institute of Internal Auditors* (IIA), establece pautas para desarrollar la auditoría ética y propone criterios para valorar el grado de madurez y un ejemplo de encuesta para los empleados.

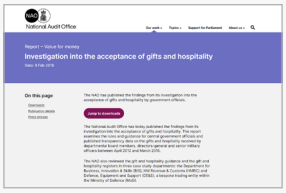
https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/evaluating-ethics-related-programs-and-activities/

✓ Auditoría de Actividades Anticorrupción (IIA, 2021)

El documento publicado por *The Institute of Internal Auditors* (IIA), analiza los riesgos y las exigencias legales a nivel internacional sobre estas cuestiones.
https://www.crowe.com/cr/-/media/crowe/firms/americas/cr/crowehorwathcr/archivos/noticias-y-articulos/guia-practica-auditoria-de-actividades-anticorrupcin.pdf

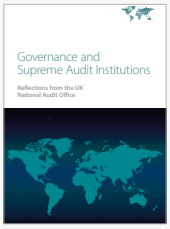
✓ Manual para la Conducción de Autoevaluaciones de la Integridad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores. INTOSAI. (2018)

El manual permite conocer la aplicación de la Herramienta para la Autoevaluación de la Integridad (IntoSAINT/SAINT), como instrumento orientado a fortalecer la gestión de la integridad institucional.



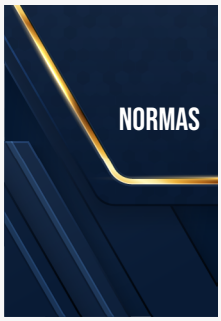
✓ Informe de la National Audit Office (NAO)

Informe de la EFS del Reino Unido, de 9 de febrero de 2016, de "Investigation into the acceptance of gifts and hospitality".
https://www.nao.org.uk/reports/investigation-into-the-acceptance-of-gifts-and-hospitality/



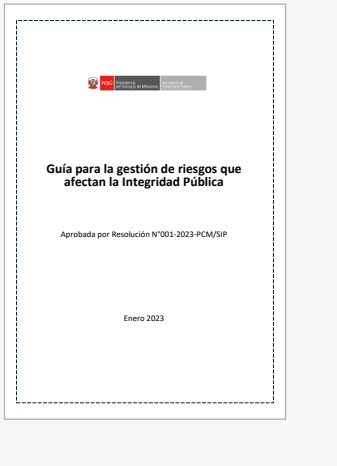
✓ Gobernanza y Entidades Fiscalizadoras Superiores

Reflexiones de la Oficina Nacional de Auditoría, se trata de una descripción de la forma en que una EFS busca a aplicar principios de buena gobernanza.
http://www.intosaicbc.org/download/governance-and-supreme-audit-institutions-a-reflection-by-nao



✓ Normas Internacionales de EFS (ISSAI) y directrices de la INTOSAI para la buena gobernanza (INTOSAI GOV).

Las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) contienen los principios fundamentales para el funcionamiento de las EFS y los requisitos previos de auditorías de entidades públicas. Las Directrices de la INTOSAI para la Buena Gobernanza (INTOSAI GOV) contienen los documentos sobre control interno, normas de contabilidad y otras materias dentro de la esfera de responsabilidad administrativa.


Guía para la gestión de riesgos que afectan la Integridad Pública

Aprobada por Resolución N°001-2023-PCM/SIP

Enero 2023

✓ Guía para la gestión de riesgos que afectan a la Integridad Pública. 2023

En Perú la Secretaría de Integridad Pública ha elaborado la guía para la gestión de riesgos que afectan a la integridad pública. En el documento se desarrollan pautas generales para la gestión de riesgos que afectan la integridad pública, a fin de orientar a las entidades del Estado en el proceso de implementación del componente de Gestión de Riesgos del Modelo de Integridad establecido para las entidades del sector público.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4029197/Guía%20para%20la%20gestión%20de%20riesgos%20que%20afectan%20la%20integridad%20pública.pdf.pdf

✓ Manual de la OCDE sobre Integridad Pública

El Manual de la OCDE sobre Integridad Pública provee orientación concreta para implementar una estrategia de integridad pública en la práctica.

https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es.

✓ Otras webs de referencia:

https://www.globalcompliancenews.com/
https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es
https://www.oecd.org/en.html
https://transparencia.org.es/
https://www.unodc.org/
https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf
https://unglobalcompact.org/
https://www.undp.org/es/latin-america
https://www.undp.org/governance/inclusive-and-future-smart-public-goods-and-services/anti-corruption
https://anti-corruption.org/themes/

CONCLUSIONES

Fortalecer la construcción del Sistema de Integridad Institucional (SII) en las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) será importante para garantizar una cultura ética y de responsabilidad en relación con la gestión pública. La implementación de esta guía proporciona un marco normativo claro y estructurado que permite a las EFS alinearse con los estándares internacionales y las mejores prácticas en materia de integridad. A través de un enfoque integral que abarca las **dimensiones normativa, organizacional, técnica, de gestión de riesgos y de evaluación**, se establece una base sólida para promover una cultura de integridad sostenible y perdurable en el tiempo dentro de la institución.

Es importante que las EFS adopten **herramientas y recursos diseñados para el diagnóstico y la mejora continua de sus sistemas de integridad** ya que esto les permite identificar debilidades, adaptarse a normativas cambiantes y fomentar una cultura organizacional basada en la ética. La capacitación y sensibilización del personal, la revisión de los marcos normativos y la promoción de una comunicación efectiva son pilares que deben ser fortalecidos para asegurar que todos los colaboradores comprendan y apliquen los principios de integridad en su trabajo diario. El compromiso institucional y la participación de las personas servidoras públicas son cruciales para crear un ambiente donde la ética y la responsabilidad sean valoradas y fomentadas.

La integridad institucional no debe restringirse únicamente al ámbito directivo, **debe abarcar a toda la organización en su totalidad**. Como se ha mencionado en esta guía, las EFS que trabajan por un sistema la integridad institucional, **fortalecen la confianza pública**. Trabajar en el fortalecimiento de la cultura ética es importante pues esta cultura se centra en cómo las acciones de quienes trabajan en la institución afectan a la propia institución y la percepción que la ciudadanía tiene de ella. El comportamiento de las personas que trabajan en la EFS, refleja la imagen de la organización, fortaleciendo la reputación institucional con sus comportamientos éticos o destruyéndola, con aquellos comportamientos cuestionables. Por ello, es importante seguir trabajando la cultura ética organizacional de manera participativa e **involucrando a todo el personal** de la EFS para garantizar la construcción de un sistema de integridad institucional sólido.

El desarrollo **de espacios interinstitucionales** que fomenten la colaboración entre el personal de diversas instituciones y faciliten el intercambio de conocimientos y aprendizajes sobre los sistemas de integridad no solo permitirá ofrecer respuestas más eficaces a los desafíos que enfrenten, sino que también impulsará la innovación, fortaleciendo así la capacidad de las EFS para adaptarse y liderar en la promoción de la ética en la gestión pública.

Para consolidar el fortalecimiento de los sistemas de integridad en las EFS, resulta esencial expandir esta agenda a las instituciones fiscalizadas, y hacia los **espacios provinciales y gobiernos locales**. Dado su impacto directo en la vida ciudadana, la adopción de principios de ética, transparencia y rendición de cuentas en estas instancias es crucial para crear una cultura de integridad en todas las capas de la administración pública. Es importante diseminar estos principios a **otras instituciones y organizaciones públicas y Organizaciones de Sociedad Civil**, ello permitirá adaptar y multiplicar las buenas prácticas, promoviendo la cooperación interinstitucional para combatir la corrupción y fortalecer la gobernabilidad democrática. Esta expansión contribuirá a aumentar la confianza ciudadana en las instituciones públicas a todos los niveles.

Finalmente, al promover una cultura de integridad robusta, las EFS no solo cumplen con su rol de fiscalización, sino que también se convierten en **modelos a seguir para otras instituciones**. El **liderazgo en las EFS** debe inspirar y comprometer a todos los niveles tanto dentro como fuera de la organización. Esto no solo mejora la confianza de la ciudadanía, también sirve **como un modelo a seguir para todo el sector público**, contribuyendo así al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el **ODS 16**, que aboga por las sociedades justas, pacíficas e inclusivas. La implementación de esta guía será un paso significativo hacia la construcción de instituciones más resilientes y efectivas en la lucha contra la corrupción y en la promoción de una gobernanza más ética.

ANEXOS

ANEXO I

MODELO DE ENCUESTA SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL SISTEMA DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL (SII) DE LA EFS

Esta encuesta está diseñada para evaluar de manera general la percepción del personal de la EFS sobre diferentes aspectos del Sistema de Integridad Institucional (SII), abarcando desde la gestión ética y el ambiente institucional hasta el manejo de conflictos y conductas antiéticas y la integración de la ética en los sistemas de gestión. También se proponen varias preguntas sobre el enfoque de capacitación y fortalecimiento en el SII. En la elaboración de esta encuesta se ha seguido el modelo propuesto en la **Guía técnica para el desarrollo de auditorías de la ética de la Contraloría General de la República de Costa Rica.**[57]

Encuesta sobre Percepción del Sistema de Integridad Institucional (SII) en la EFS					
Preguntas	**Totalmente de acuerdo**	**De acuerdo**	**Neutral**	**En desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**
I.- Liderazgo y compromiso ético					
1.- El liderazgo institucional establece un ejemplo claro en la promoción de la integridad dentro de la EFS.					
2.- Mi participación es valorada en la creación y difusión de políticas de integridad en la institución.					
3.- Las autoridades superiores promueven activamente acciones para fortalecer el ambiente ético y el compromiso de todos los miembros de la organización.					
4.- Las autoridades superiores motivan al personal a cumplir con los estándares de integridad.					

II.- Cultura de Integridad					
5.- La EFS fomenta un ambiente de trabajo donde se priorizan los principios éticos en todas las actividades.					
6.- Mi jefatura directa demuestra compromiso con las políticas de integridad institucional.					
7.- El personal de la EFS en general, actúa siempre con compromiso hacia la ética institucional, en su desempeño laboral diario.					
8.- Las acciones y declaraciones de las autoridades son congruentes con los valores y principios éticos institucionales, reforzando el comportamiento esperado.					
9.- Estoy familiarizada/o con los valores institucionales, los principios éticos y de integridad que guían a la EFS.					
III.- Manejo de conflictos y conductas antiéticas					
10.- Conozco cómo proceder en caso de identificar un conflicto de interés en mi trabajo.					
11.- Conozco los mecanismos para reportar posibles infracciones éticas dentro de la EFS					
12.- Las denuncias sobre conductas antiéticas se manejan de forma confidencial y eficiente en la EFS.					
IV. Integración de la ética en los procesos institucionales					
13.- Las actividades principales en mi área de trabajo incluyen medidas específicas para garantizar la integridad.					
14.- Conozco y aplico los controles éticos establecidos en los procesos de mi área de trabajo.					
15.- La gestión basada en principios éticos es considerada en la evaluación del desempeño y en la asignación de beneficios.					
V.- Capacitación y fortalecimiento					
16. He recibido capacitación adecuada sobre la gestión de la ética y la integridad en mi trabajo.					

17.- Considero que los programas de formación sobre ética en la EFS son útiles y relevantes para mi rol.					
18.- Sugiero que se realicen mejoras en las políticas de integridad institucional para fortalecer su implementación en la EFS.					
VI.- Comentarios adicionales					
Me gustaría agregar observaciones sobre el Sistema de Integridad Institucional de la EFS.					

ANEXO II

CHECKLIST DE REVISIÓN DEL SISTEMA DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL (SII) DE LA EFS

Se propone como instrumento complementario este *checklist*, que permitirá trabajar en el diagnóstico al revisar de manera integral las cinco dimensiones del Sistema de Integridad Institucional (SII) en la EFS. Cada dimensión se evalúa a través de cinco preguntas clave que abordan aspectos esenciales de la normativa, organización, capacidad técnica, gestión de riesgos, y evaluación, ayudando a identificar necesidades y áreas de mejora para asegurar la efectividad del sistema de integridad.

Dimensión Normativa
¿Existen códigos de ética y políticas anticorrupción formalmente documentados y actualizados?
☐ Sí
☐ No
¿Los códigos de ética y las políticas anticorrupción han sido revisados y actualizados en los últimos tres años?
☐ Sí
☐ No
¿El personal está informado y capacitado sobre los códigos de ética y políticas anticorrupción?
☐ Sí
☐ No
¿Se han establecido procedimientos claros para la revisión y actualización de normativas?
☐ Sí
☐ No
¿Se realiza un análisis comparativo de las políticas y normativas con estándares internacionales y mejores prácticas?
☐ Sí
☐ No

Dimensión Organizativa
¿La EFS cuenta con una estructura organizativa claramente definida para la gestión de la integridad?
☐ Sí
☐ No
¿Se han establecido canales de denuncia y líneas éticas accesibles para todos los empleados?
☐ Sí
☐ No
¿El Comité de Ética y el Comité de Integridad tienen roles claramente definidos y están activos?
☐ Sí
☐ No
¿Existen procedimientos para la gestión y resolución de denuncias y conflictos éticos?
☐ Sí
☐ No
¿Se promueve y apoya un ambiente organizacional que favorezca la integridad y la ética?
☐ Sí
☐ No
Dimensión Técnica
¿Se ofrece formación inicial obligatoria sobre ética y valores a todos los nuevos empleados?
☐ Sí
☐ No
¿Existen programas de capacitación continua en ética y valores para el personal en todos los niveles?
☐ Sí
☐ No
¿La formación incluye herramientas prácticas para resolver dilemas éticos y aplicar principios de integridad?
☐ Sí
☐ No
¿Se evalúa regularmente la efectividad de los programas de capacitación y se ajustan según sea necesario?
☐ Sí
☐ No
¿El personal cuenta con recursos y apoyo adecuados para enfrentar dilemas éticos en su trabajo diario?
☐ Sí
☐ No
Dimensión de Gestión de Riesgos
¿Existe un mapa de riesgos actualizado que identifica áreas críticas dentro de la EFS?
☐ Sí
☐ No

¿Se utilizan procesos sistemáticos para la identificación y evaluación de riesgos en la EFS?
☐ Sí
☐ No
¿Las estrategias de mitigación de riesgos están claramente definidas y implementadas?
☐ Sí
☐ No
¿El personal encargado de la gestión de riesgos está adecuadamente capacitado y competente?
☐ Sí
☐ No
¿Se revisan y gestionan de manera efectiva los incidentes de riesgo de integridad y se aplican medidas correctivas?
☐ Sí
☐ No
Dimensión de Evaluación y Seguimiento
¿Se realizan revisiones periódicas del SII para evaluar su funcionamiento y eficacia?
☐ Sí
☐ No
¿El SII se adapta adecuadamente a cambios normativos, organizacionales o del entorno?
☐ Sí
☐ No
¿Las recomendaciones de las evaluaciones del SII se implementan de manera efectiva y oportuna?
☐ Sí
☐ No
¿El personal proporciona retroalimentación sobre la efectividad del SII y los procedimientos de evaluación?
☐ Sí
☐ No
¿Se gestionan y resuelven de manera eficiente los casos de incumplimiento identificados?
☐ Sí
☐ No

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Naciones Unidas. Cumbre del Futuro. Nuestra Agenda Común. (2024).
www.un.org/es/summit-of-the-future

Oficina de la Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (UNODC). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2004).*
https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/04-56163_S.pdf.

Oficina de la Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (UNODC). *Guía Práctica sobre el Fortalecimiento de la colaboración entre las EFS y los órganos anticorrupción para prevenir y combatir la corrupción. (2023)*
https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2023/Enhancing_collaboration_between_Supreme_Audit_Institutions_and_Anti-Corruption_Bodies_SP.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre integridad pública, OCDE, París. (2017)*
https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública. (2020)*
https://www.oecd.org/es/publications/manual-de-la-ocde-sobre-integridad-publica_8a2fac21-es.html

Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). *La Gestión de la Integridad en las Entidades Fiscalizadoras Superiores de América Latina y el Caribe. (2021)*
https://olacefs.com/ctpbg/document/la-gestion-de-la-integridad-en-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-de-america-latina-y-el-caribe/

Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores INTOSAI. *El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos.* (2019)
https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-12-El-Valor-y-Beneficio-de-las-Entidades-Fiscalizadoras-Superiores-marcando-la-diferencia-en-la-vida-de-los-ciudadanos.pdf

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *"Entidades Fiscalizadoras Superiores de Guatemala, Honduras y El Salvador. Mapeo de iniciativas innovadoras sobre integridad, transparencia y rendición de cuentas de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de la Región Norte de Centroamérica (RNCA)."* (2024a).
https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/mapeo_de_iniciativas_innovadores_sobre_integridad.pdf

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). "El uso de futuros en los Parlamentos - Guía para la acción transformativa" (2024b).
https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-09/pds-number54_uso_de_futuros_parlamentos_es.pdf

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra