

IMPLEMENTANDO LOS SISTEMAS DE INTEGRIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO CHILENO: REFLEXIONES A PARTIR DEL MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS SOBRE INTEGRIDAD PÚBLICA

IMPLEMENTING INTEGRITY SYSTEMS IN THE CHILEAN PUBLIC SECTOR: REFLECTIONS FROM OECD PUBLIC INTEGRITY HANDBOOK

Nicolás Lagos Machuca¹
Cristián Pliscoff Varas²

Resumen

El presente artículo aborda la temática de la implementación de sistemas de integridad en el sector público chileno, a la luz de los avances efectuados respecto de la materia y de las recomendaciones que entrega la Organización para la Cooperación del Desarrollo en su manual sobre integridad pública. Chile ha avanzado en la materia, particularmente producto de la implementación de las recomendaciones que en 2015 entregó la Comisión Engel. El presente documento busca indagar en cómo esas recomendaciones se han institucionalizado a partir de verificar la implementación, o no, de sistemas de integridad, que buscan intervenir en materias de corrupción, desde una perspectiva más holística. En el artículo se presentan las recomendaciones que entrega en general la Organización para la Cooperación del Desarrollo en esta materia, y se cuestiona el grado de avance de la materia en Chile. Se cierra el capítulo con reflexiones y propuestas para seguir consolidando estos sistemas de integridad, de forma de generar las condiciones para tener entidades públicas íntegras, con funcionarios públicos que cumplan día a día el mandato de velar por el interés general por sobre el particular.

1 Analista de la Unidad de Estudios del Gabinete del Contralor. Administrador público, magister en Gobierno y Gerencia Pública de la Universidad de Chile.

2 Profesor asociado de la Universidad de Chile. Doctor en Administración Pública, Universidad de Southern California; Magíster en Administración y Políticas Públicas, London School of Economics and Political Science; Magíster Ciencia Política, Universidad de Chile. Administrador público de la Universidad de Chile.

Palabras clave: sistemas de integridad – Manual OCDE – corrupción

Abstract

This article addresses the issue of the implementation of integrity systems in the Chilean public sector, in light of the progress of this area and the recommendations of the OECD Public Integrity Handbook. Chile has moved forward in this area, particularly as a result of the implementation of the recommendations delivered in 2015 by the Engel Commission. This document inquires how far these recommendations have been institutionalized by verifying the implementation, or not, of integrity systems, which seek to intervene in corruption affairs, from a more holistic perspective. The article presents the general recommendations provided by the Organization for Economic Cooperation and Development for this matter, and questions the degree of progress in the matter in Chile. The chapter closes with reflections and proposals to continue consolidating these integrity systems, in order to create the conditions to have trustworthy public entities, with civil servants who, daily, fulfill the mandate of making that the general interest prevail over particular interests.

Keywords: integrity systems - OECD handbook - corruption

1. Contexto

El 29 de julio de 2014, la portada del diario La Segunda dio a conocer la denuncia del Servicio de Impuestos Internos contra Hugo Bravo López por devoluciones de impuestos indebidas a través de la empresa Penta. Este hecho fue el inicio de un efecto dominó, en que rápidamente se destaparon hechos de corrupción que involucraban a políticos de diferentes sectores y que terminaría con la conformación de la «Comisión Asesora Presidencial contra los conflictos de interés, el tráfico de influencias y la corrupción», también conocida como Comisión Engel.

Luego de 45 días de trabajo, la comisión entregó un informe que contenía más de 200 recomendaciones agrupadas en cinco capítulos. Se destaca dentro de esas propuestas, el capítulo V denominado «Integridad, ética y derechos ciudadanos», que propuso la creación de sistemas de integridad para el sector público y privado. Es así como la posterior «Agenda para la probidad y la transparencia» presentada el 11 de mayo de 2015 (Vargas Morales, 2015) incorporó como una de sus acciones la creación de códigos de ética en instituciones del Gobierno central, proceso que estuvo a cargo de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Para dar cumplimiento a este compromiso, se diseña e implementa una metodología a cargo de la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) destinada a elaborar participativamente los

primeros códigos de ética del sector público chileno (Carrizo Santiago & Silva Durán, 2017).

El resultado de este proceso fue que, en junio de 2017, la Dirección Nacional del Servicio Civil anuncia la aprobación de los primeros códigos de ética de 256 instituciones públicas (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016). En palabras de la presidenta Bachelet, «los códigos reflejan los valores y conductas que requieren la cultura y los objetivos estratégicos de cada institución y, además, establecen un marco de referencia para las acciones que se espera de sus funcionarios» (Bachelet Jeria, 2017). Para avanzar en la misma línea, este organismo, a través del oficio N° 1.316, de 2017, del Ministerio de Hacienda, emite pautas para la implementación de sistemas de integridad pública mediante la designación de un coordinador de integridad, de asesores técnicos y el establecimiento de un comité de integridad.

El proceso de elaboración participativa de códigos de ética y la posterior instalación de sistemas de integridad institucional es un hito relevante que significó un cambio en la estrategia a través de la cual el sector público chileno había enfrentado el fenómeno de la corrupción. Esto queda de manifiesto al analizar las propuestas originadas al alero de la Comisión Nacional de Ética Pública de 1994, el acuerdo político legislativo de 2003 y la Comisión de Probidad del año 2006. Todas estas instancias optaron por el establecimiento de cambios legales y modificaciones institucionales para fortalecer la ética en las instituciones públicas (Lagos Machuca, 2019; Silva, 2018) por sobre la promoción de políticas que apuntaran a alinear el comportamiento de autoridades, servidoras y servidores públicos a los valores que la función pública exige. Es así como la instalación de sistemas de integridad propuesta por la Comisión Engel significa el primer esfuerzo a nivel gubernamental por enfrentar el fenómeno de la corrupción, a través de lo que la teoría denomina un «enfoque de integridad» por sobre un «enfoque de cumplimiento» (Jiménez Asensio, 2017; Rohr, 1989).

Pero, ¿es el camino por el cual ha avanzado nuestro país, el correcto?, ¿cuáles son los ámbitos en los que se ha avanzado poco, como para hablar de verdaderos sistemas de integridad pública en nuestro sector público? Con la reciente publicación del Manual de la Organización para la Cooperación del Desarrollo sobre integridad pública (2020) surge una serie de dudas sobre cómo nuestra institucionalidad está enfrentando el fenómeno de la corrupción. ¿Cuáles son las mejores prácticas de integridad que este manual propone?, ¿cumplen las entidades públicas chilenas con estas buenas prácticas?, ¿cómo estas pautas se alinean a las medidas anticorrupción que actualmente se debaten? El presente artículo espera ser un aporte a la manera en que el sector público avanza hacia la consolidación de una cultura de la integridad y espera identificar los principales desafíos que las entidades enfrentan para alinearse de manera ágil a las mejores prácticas internacionales.

2. Definiciones teóricas sobre integridad

El tema de la integridad en el debate ético se incorpora a partir de la necesidad de superar el enfoque normativo o legal, respecto de las conductas aceptadas o no en un determinado contexto. Esto porque incorpora nuevas dimensiones respecto de lo que se espera sea la conducta efectuada en un determinado ámbito de acción. Una persona íntegra es aquella cuyo proceder no merece críticas, porque resulta consistente con las expectativas generadas. Llevando esta cualidad al ámbito de la función pública, podemos decir que «la integridad consiste precisamente en esa virtud que permite al servidor público actuar cotidianamente de forma coherente con el principio del servicio público y con los valores congruentes con el mismo, como la imparcialidad, la eficacia, la transparencia, la legalidad, etcétera. Eso sí, buscando ante el ineludible conflicto de valores el justo medio, el prudente compromiso entre valores deseables» (Villoria Mendieta, 2011, pág. 109). Este concepto nos lleva a una discusión superior sobre el comportamiento ético de las personas, particularmente en el sector público, donde se espera que quien ejerce un cargo de estas características no solo piense, sino que obre en consonancia con esos valores y principios que posee.

Al enfocar el problema de la corrupción y de la falta de ética, desde una perspectiva de la integridad, se supera la discusión meramente formal y se incorpora un nivel superior que lleva a la necesidad de consistencia entre prácticas, principios y comportamientos. De esta manera, tal como ocurre con muchas normas, si las regulaciones vigentes no incorporan todos los elementos, o no se han adecuados a la realidad contemporánea, se deja sin efecto, la excusa de «la norma no lo prohíbe», toda vez que quien actúa bajo esa lógica, no estaría siendo íntegro en su modo de comportarse. A modo de ejemplo, si una norma no especifica explícitamente que no se pueden recibir regalos por parte de un funcionario, desde el punto de vista de la integridad, eso no sería excusa para que alguien pudiese recibir esa dádiva. Esto porque, al hacerlo pone en entredicho su futuro actuar para con quien entregó el presente. Esto nos lleva a entender que los sistemas de integridad deben abordar el marco que delimite el actuar del funcionario, de forma de reforzar el modo correcto de acción.

Dentro de sus primeras páginas, el Manual de la Organización para la Cooperación del Desarrollo establece que en la lucha contra la corrupción «los enfoques tradicionales basados en la creación de más reglas, un cumplimiento más estricto y una aplicación más rigurosa de la ley han tenido una eficacia limitada» (OECD, 2020). Esta idea es compartida por las principales discusiones teóricas de la actualidad, que como se dijo anteriormente, han enfocado su trabajo en el concepto de integridad por sobre el de cumplimiento (Diego Bautista, 2015; Huberts & Hoekstra, 2016; Jiménez Asensio, 2017).

Siguiendo con la definición de integridad, desde un punto de vista teórico este término ha sido abordado desde variadas perspectivas; ya sea desde su

vinculación con la gobernanza, la ética pública o las implicancias valóricas del concepto (Heywood *et al.*, 2017). La Organización para la Cooperación del Desarrollo la define como: «la aplicación de valores y normas generalmente aceptadas a la vida diaria» (OECD, 2009, pág. 9). En este mismo sentido, Huberts (2018) plantea ocho perspectivas teóricas para comprender el concepto, concluyendo que todas ellas apuntan a entender la integridad como «la cualidad de actuar en concordancia y armonía con valores, normas y reglas de aceptación general» (pág. 3). Más recientemente, la Organización para la Cooperación del Desarrollo propone de manera más sencilla que la integridad «es hacer lo correcto, incluso cuando no haya nadie mirando» (OECD, 2020, pág. 17).

Esta conceptualización adquiere especial relevancia al comprender que las políticas públicas de vanguardia en materia anticorrupción han puesto su foco en fortalecer la integridad de los individuos por sobre eliminar los actos de corrupción (Heywood *et al.*, 2017) y el camino para llevarlo a la práctica ha sido el diseño e implementación de políticas de gestión de la integridad. Esta tendencia, en la que se enmarca el Manual de la Organización para la Cooperación del Desarrollo, es entendida como «el conjunto de intenciones, elecciones y acciones diseñadas para promover y proteger la integridad dentro de las organizaciones» (van Tankeren & Montfort, 2012, citado en Huberts & Hoekstra, 2016, pág. 15). Este conjunto de iniciativas debiese considerar una combinación de normas formales con elementos de motivación estructurados en un «sistema de reglas, valores, lineamientos y mecanismos de socialización» (Heywood 2012, citado en Heywood *et al.*, 2017, pág. 23).

3. Implementación de los sistemas de integridad en Chile, a la luz de las recomendaciones de la OCDE

A diferencia de lo que generalmente se piensa, la integridad no apunta exclusivamente a funcionarios públicos o entidades gubernamentales. Por el contrario, y tal como se anunció en el punto anterior, el concepto engloba elementos que impactan en la confianza pública, la «buena administración» y la eficacia gubernamental. En este sentido, es relevante considerar a la integridad como un elemento clave no solo de las organizaciones públicas, sino que de la sociedad en su conjunto.

Considerando lo anterior, durante los últimos años ha existido un creciente compromiso de parte de múltiples organismos internacionales por promover herramientas efectivas de gestión de la integridad (INTOSAI, 2016; OECD, 2017; PNUD, 2017). En este contexto surge el Manual de la Organización para la Cooperación del Desarrollo sobre integridad pública, documento que busca hacer operativa y apoyar la implementación de la Recomendación de la Organización

para la Cooperación del Desarrollo sobre integridad pública publicado el 2017. El manual presenta en trece capítulos cada una de las recomendaciones, entrega una definición práctica con una base teórica y señala los principales desafíos que la sociedad en su conjunto debiese enfrentar en su implementación.

Las herramientas mencionadas apuntan a ser recomendaciones a los responsables políticos a nivel gubernamental, pero, como veremos a continuación, sus propuestas y buenas prácticas son también aplicables a la manera en que cada organización aporta en la construcción de un Estado más íntegro. Por esta razón, debiesen ser consideradas como un lineamiento y un estándar para comparar los esfuerzos anticorrupción realizados en cada país.

El primer grupo de herramientas que describe el manual se refiere a la articulación de un sistema de integridad coherente y completo, para lo cual, se identifican cuatro elementos principales.

Tabla 1
Primer grupo de herramientas: un sistema coherente y completo

Compromiso	Las autoridades y la alta dirección de las organizaciones asumen un compromiso sistemático y activo con la integridad a través de reformas profundas y de largo plazo.
Responsabilidades	Existencia de organismos, equipos o actores anticorrupción con competencias claras y bien definidas que trabajan de manera coordinada en la lucha contra la corrupción.
Estrategia	Implementación de un enfoque estratégico para la gestión de la integridad, a partir del diseño y puesta en marcha de planes de acción con objetivos bien definidos que guían el trabajo anticorrupción.
Normas	Establecimiento de regulaciones y pautas de comportamiento que promueven altos estándares de conducta anteponiendo el interés general y la adhesión a los valores de la función pública.

Fuente: elaboración propia (a partir de OECD, 2020)

Las reformas políticas y administrativas implementadas en Chile durante los últimos treinta años han permitido estructurar un sistema alineado a las buenas prácticas internacionales, a través del fortalecimiento de la autonomía de los órganos anticorrupción, el perfeccionamiento de normas de transparencia y probidad y la articulación de sistemas de integridad en el Gobierno central (Arís Alonso *et al.*, 2020; Lagos Machuca, 2019; Silva, 2018). Al mismo tiempo, durante los últimos años se han impulsado instancias de colaboración interinstitucional como la Alianza Anticorrupción UNCAC Chile o la Mesa de Gobierno Abierto que han permitido coordinar el fortalecimiento de los sistemas de integridad institucional. En el anexo 1 se mencionan las principales acciones y medidas anticorrupción impulsadas durante los últimos treinta años en el país, las que evidencian el enfoque principalmente normativo de las medidas aplicadas al sector público chileno.

Complementario a lo anterior, aún existen importantes desafíos para consolidar la articulación de sistemas anticorrupción en el sector público chileno. Si bien el Servicio Civil ha impulsado desde 2015 la implementación de sistemas homogéneos en todo el Gobierno central y con responsabilidades bien definidas, estas iniciativas han estado focalizadas exclusivamente en las instituciones centralizadas, excluyendo a: otros poderes del Estado, organismos constitucionalmente autónomos y los 345 municipios del país. Tampoco existe certeza de la existencia de instancias de coordinación entre los encargados de integridad de las distintas instituciones, lo que permitiría un intercambio fructífero de experiencias y buenas prácticas. Por último, resulta necesario alinear la implementación de las medidas anticorrupción a las definiciones estratégicas e indicadores de gestión institucional, lo que aliente a que el propio sistema de integridad organizacional se encuentre en coherencia con las prioridades de la entidad y cuente con el compromiso formal de la alta dirección.

Un segundo grupo de herramientas se refiere a la construcción de una cultura de integridad pública.

Tabla 2
Segundo grupo de herramientas: una cultura de integridad pública

Sociedad	Promoción de una cultura ciudadana que defienda y valore la integridad pública a través de un entorno jurídico favorable, educación cívica y acciones para erradicar malas prácticas ciudadanas.
Liderazgo	Fortalecimiento de estructuras de gestión de recursos humanos que recluten, perfeccionen, promuevan y valoren un liderazgo ético que inspire a los equipos y promueva altos estándares de integridad.
Mérito	Establecimiento de procesos de reclutamiento, selección y promoción basados en la cualificación de los funcionarios.
Desarrollo de capacidades	Realización de acciones de formación periódicas y adaptadas a la realidad organizacional que fomenten el compromiso de los funcionarios con la integridad.
Apertura	Desarrollo de una cultura organizativa abierta en que se promueva la discusión de dilemas éticos y se proteja a aquellos individuos que denuncian inobservancias éticas.

Fuente: elaboración propia (a partir de OECD, 2020)

En los últimos veinte años, Chile se ha destacado por la adopción de prácticas de vanguardia en la búsqueda de una cultura del mérito y en la gestión de altos directivos públicos (Fraile Galilea, 2018; Pliscoff Varas, 2016). Por otro lado,

de manera reciente una serie de instituciones han desarrollado instancias de formación a las y los servidores públicos, las que se han coordinado en una red de academias a cargo de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Por otro lado, y en relación a las recomendaciones referidas a sociedad y apertura, se destaca que las instituciones del Gobierno central cuentan con canales de consulta y denuncia promovidos por la metodología de la Dirección Nacional del Servicio Civil, lo que sin lugar a dudas es un factor clave en el fortalecimiento de una cultura organizativa abierta en que se promueve la asesoría y acompañamiento en la resolución de dilemas éticos.

Siguiendo la línea planteada en el párrafo anterior, se debe reconocer que aún es necesario avanzar en cómo las políticas de integridad organizacional promueven la construcción de una cultura de la integridad. En este sentido, se identifican tres tópicos prioritarios:

- 1) En referencia al principio de apertura, no existe información consolidada respecto a cómo están operando los mecanismos de consultas y denuncias promovidos por la Dirección Nacional del Servicio Civil en su oficio N° 1.316, de 2017, lo que no permite conocer el impacto de su implementación y cómo estos conversan con los cambios normativos que el Gobierno está impulsando.
- 2) Tampoco existe información agregada respecto a cómo las instituciones públicas están promoviendo actividades de capacitación y desarrollo de un liderazgo ético entre sus funcionarios, lo que dificulta comprender si hay una estrategia centralizada en este sentido.
- 3) Si bien se reconoce que el esfuerzo realizado durante los últimos años en la creación de códigos de ética y sistemas de integridad, este se focalizó en los dilemas éticos que los miembros de las entidades enfrentaban. En la actualidad es un desafío avanzar en la incorporación de usuarios, beneficiarios, proveedores y ciudadanía en general a estos mecanismos anticorrupción.

Tal como el Manual de la Organización para la Cooperación del Desarrollo establece, estos tres tópicos son un punto de partida indispensable para la consolidación de una cultura de la integridad.

Luego el manual presenta un tercer grupo de herramientas, bajo el título Rendición de cuentas.

Tabla 3
Tercer grupo de herramientas: rendición de cuentas eficaz

Gestión de riesgos	Instalación de políticas de gestión de riesgos de integridad como una manera de establecer mecanismos de control y protocolos que salvaguarden la integridad organizacional.
Aplicación y sanción	Promoción de conductas éticas a través de mecanismos de sanción que disuadan la ocurrencia de violaciones a la integridad.
Supervisión	Fortalecimiento de las instancias y acciones de control externo como una manera de perfeccionar el rol de asesoramiento y fiscalización que ejercen en la aplicación imparcial de normas y el seguimiento de denuncias.
Participación	Realización de acciones de formación periódicas y adaptadas a la realidad organizacional que fomenten el compromiso de los funcionarios con la integridad.
Apertura	Instalación de buenas prácticas de Gobierno abierto y transparencia para facilitar y promover el involucramiento de partes externas en los procesos de diseño e implementación de políticas anticorrupción.

Fuente: elaboración propia (a partir de OECD, 2020)

Una de las principales características de los códigos de ética que dieron origen a los actuales sistemas de integridad del sector público chileno, fue su carácter sancionatorio. Así, en la actualidad todos los códigos tienen definidas las sanciones a las que se enfrentan aquellos miembros de la organización que vulneren las normas ahí contenidas. Este elemento, ejemplifica al mismo tiempo el rol de supervisión que ejerció la Dirección Nacional del Servicio Civil en el proceso, lo que, sin lugar a dudas, permitió promover el cumplimiento y avance de los hitos planificados en la metodología. De igual modo, se destaca que la implementación de la estructura de integridad promovida por el Servicio Civil tuvo en cuenta el rol que ejercen los encargados de reportar operaciones sospechosas a la Unidad de Análisis Financiero, lo que facilita la coordinación que ambas iniciativas deben demostrar en la práctica.

A partir de las recomendaciones planteadas por la OECD, existen algunos desafíos a los cuales las entidades públicas debiesen hacer frente para consolidar la rendición de cuentas de las iniciativas de integridad pública. En primer lugar, si bien los códigos de ética fueron concebidos como instrumentos sancionatorios de las inobservancias éticas, en la actualidad las instituciones no publican los resultados de las investigaciones, lo que impide conocer de manera particular y agregada el efecto que estos instrumentos están teniendo en la práctica. En segundo lugar, la implementación de los sistemas de integridad no tiene una vinculación explícita con las áreas de control y auditoría; esto evidencia que en la actualidad no existe una gestión de riesgos específica para las materias de integridad, lo que podría ser perfeccionado fortaleciendo la vinculación de los coordinadores de integridad con partes interesadas de control tanto interno

como externo. Finalmente, y tal como se dijo en párrafos anteriores, resultaría conveniente evaluar de qué manera la actual estructura de los sistemas de integridad institucional se hace cargo de permitir, promover y aumentar la participación de las personas externas a la institución a través de canales ya existentes como los consejos de la sociedad civil u otros *ad hoc* a cada sistema.

En esta sección se han presentado las trece herramientas que el Manual de la Organización para la Cooperación del Desarrollo sobre integridad pública propone para fortalecer la manera en que las organizaciones enfrentan en la práctica la lucha contra la corrupción. Asimismo, se han identificado los avances que ha tenido el país en la materia, identificando el rol central que ha tenido la Dirección Nacional del Servicio Civil en la construcción de sistemas de integridad institucional. Esto ha permitido identificar algunas áreas prioritarias que permitirían perfeccionar la manera en que las instituciones promueven el comportamiento ético de sus funcionarias y funcionarios y los protegen, al mismo tiempo, de violaciones a la integridad.

Conclusiones

La agenda de probidad y transparencia de 2015 fue el impulso detonante que permitió modernizar y cambiar la forma en que la Administración pública enfrentaba el fenómeno de la corrupción. Con la construcción participativa de 256 códigos de ética y la posterior implementación de sistemas de integridad, se reemplazó una estrategia principalmente normativa y de *compliance* por una estrategia de integridad, enfocada en fortalecer cómo los miembros de las organizaciones alinean su comportamiento a los valores que la función pública implica.

Este cambio de estrategia fue posible en gran medida debido al rol promotor, articulador y supervisor que la Dirección Nacional del Servicio Civil ejerció en las entidades del Gobierno central. Sin embargo, en la actualidad existe limitada información respecto a cómo esta entidad ha continuado trabajando en esta estrategia, lo que dificulta realizar un análisis general y consolidado sobre la aplicación de los sistemas de integridad en el país y la posterior consolidación de los mismos. Esto es al mismo tiempo una oportunidad para evaluar en detalle esta política pública e identificar mecanismos para fortalecer esta importante iniciativa gubernamental.

En este contexto, el Manual de la Organización para la Cooperación del Desarrollo debiese ser una carta de navegación que señale el norte al que debiesen apuntar los Gobiernos para perfeccionar la manera a través de la cual fortalecen la probidad y luchan contra la corrupción. Este artículo, no ha pretendido ser una revisión detallada, exhaustiva y analítica de este documento. Por el contrario, busca presentarlo de manera introductoria, descriptiva y resumida, como un

modo de invitar a reflexionar sobre las recomendaciones que plantea y, por consiguiente, la forma en que la Administración pública chilena ha avanzado en estas temáticas.

Luego de este ejercicio, ha sido posible identificar algunas áreas prioritarias a las que habría que prestar atención. En primer lugar, es indiscutible el rol central de la Dirección Nacional del Servicio Civil en la articulación de sistemas de integridad en el sector público chileno; sin embargo, es relevante fortalecer su rol como entidad rectora del principio de integridad en las instituciones del Gobierno central. Un punto de partida en este sentido, es realizar una evaluación respecto a la implementación de esta iniciativa en el sector público chileno. Esto permitiría identificar claramente y de manera comparativa con lo señalado en el manual, aquellos elementos de éxito presentes y aquellas lecciones aprendidas resultantes del proceso. De este modo, la experiencia chilena podría ser de utilidad para otros países de la región que se comienzan a embarcar en la implementación de políticas de integridad de estas características.

A partir de la revisión realizada, fue posible identificar que las principales fortalezas de la institucionalidad pública chilena en materia de integridad se encuentran en la presencia de un sistema coherente y coordinado, con responsabilidades definidas tanto a nivel estatal como organizacional y normas que son el resultado de las agendas de probidad que ha tenido Chile en los últimos treinta años. Teniendo esto en consideración, es relevante avanzar en aquellas herramientas orientadas a fortalecer la rendición de cuentas y a promover una cultura de integridad en la sociedad en su conjunto. Una adecuada protección de las personas que denuncian actos de corrupción, el perfeccionamiento de las capacitaciones anticorrupción, la implementación una gestión de riesgos de integridad y la participación activa de la sociedad civil en estas iniciativas son las materias en que se encuentran las principales brechas identificadas.

Finalmente, y en línea con todo lo anteriormente expuesto, el Manual de la Organización para la Cooperación del Desarrollo sobre Integridad Pública permite reconocer que la presencia en la institucionalidad chilena de múltiples organismos encargados de promover la integridad y luchar contra la corrupción va en la senda correcta. Sin embargo, es necesario fortalecer el trabajo coordinado y conjunto entre las múltiples entidades involucradas en este sistema de integridad. La conciencia de sistema, por parte de cada una de las instituciones, es prioritaria para promover instancias de cooperación eficientes y demostrar el impacto que el trabajo interinstitucional tiene en la detección, investigación y sanción de casos de corrupción. Las recomendaciones que el manual entrega son un buen punto de partida para consolidar un sistema de integridad que apunte a recuperar la confianza ciudadana y a construir una cultura pública de integridad.

Referencias

- Arís Alonso, M., Engel Goetz, E., & Jaraquemada, M. (2020). *Reformas anticorrupción en Chile 2015-2017: cómo se hizo para mejorar la democracia*. Obtenido de: <https://www.espaciopublico.cl/wp-content/uploads/2019/08/LIBROS-KAS-ok.pdf>
- Bachelet Jeria, M. (2017). *Discurso de su excelencia la presidenta de la república, Michelle Bachelet Jeria, al participar en ceremonia de presentación de los códigos de ética de las instituciones públicas de la Administración central del Estado, el 20 de junio de 2017*.
- Carrizo Santiago, D., & Silva Durán, F. (2017). *Chile en la implementación transversal de códigos de ética pública: una metodología participativa*. Obtenido de: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=0ef7b4e2-d69c-43ee-9933-1b5e628cc4ca>
- Diego Bautista, Ó. (Ed.). (2015). *Ética pública frente a corrupción*. Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2016). *Más de 250 servicios públicos entregan sus códigos de ética a la presidenta Michelle Bachelet*. Obtenido de: <https://www.serviciocivil.cl/noticias/servicio-civil/mas-de-250-servicios-publicos-entregan-sus-codigos-de-etica-a-la-presidenta-michelle-bachelet/>
- Fraile Galilea, A. (2018). 13 años de funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile. Un modelo de gestión incompleto. En I. Aninat & S. Razmilić (Eds.), *Un Estado para la ciudadanía. Estudios para su modernización*, 361-401. Centro de Estudios Públicos.
- Heywood, P., Marquette, H., Peiffer, C., & Zúñiga, N. (2017). *Integrity and Integrity Management in Public Life*. Obtenido de: <http://anticorpp.eu/publications/integrity-and-integrity-management-in-public-life/>
- Huberts, L., & Hoekstra, A. (Eds.). (2016). *Integrity Management in The Public Sector - The Dutch Approach*. Dutch National Integrity Office. Obtenido de: <https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/18/integrity-management-in-the-public-sector-the-dutch-approach>
- Huberts, L. W. J. C. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 20. Obtenido de: <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
- INTOSAI. (2016). *ISSAI 130*. Obtenido de: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-130-Código-de-Ética.pdf>
- Jiménez Asensio, R. (2017). *Cómo prevenir la corrupción: integridad y transparencia*. Los Libros de la Catarata. Obtenido de: http://catalegbeg.cultura.gencat.cat/iii/encore/record/C__Rb1597269
- Lagos Machuca, N. (2019). Pseudomorfismo, cómo nos convencimos que

Chile es un país corrupto: herramientas para promover la integridad y la ética pública en Latinoamérica. En Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Ed.), *Integridad y ética en la función pública*, 41-100. CLAD.

- **OECD. (2009).** *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation.*
- **OECD. (2017).** *Recomendación de la Organización para la Cooperación del Desarrollo sobre integridad pública.* Obtenido de: <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>
- **OECD. (2020).** *OECD Public Integrity Handbook.* OECD. Obtenido de: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en
- **Pliscoff Varas, C. (2016).** Alta dirección pública: elementos teóricos y reflexiones a partir del caso chileno. In I. Cienfuegos & F. Penaglia (Eds.), *Manual de administración pública*, 383-401. Ril Editores.
- **PNUD. (2017).** *Sistemas de integridad y códigos de ética.* Obtenido de: https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/gobernabilidad/undp_cl_gobernabilidad_brochure-cod-etica.pdf
- **Rohr, J. A. (1989).** *Ethics for bureaucrats: An essay on law and virtue* (2ª ed.). Marcel Dekker, Inc.
- **Silva, P. (2018).** *La república virtuosa.* Ediciones UDP.
- **Villoria Mendieta, M. (2014).** Integridad. *Eunomía: Revista en Cultura de la Legalidad*, 107-113.
- **Vargas Morales, F. (11 de mayo de 2015).** Bachelet presenta agenda para transparencia y probidad y establece meta de 30 medidas. *Emol.* Obtenido de: <https://www.emol.com/noticias/nacional/2015/05/11/716400/bachelet-presenta-agenda-de-probidad-y-transparencia-en-medio-de-crisis-politica.html>

Normativa

-
- **Ministerio de Hacienda (2017).** *Oficio N° 1.316, de 2017, que informa acciones vinculadas a implementación del sistema de integridad en cada institución pública.*

Anexos

Año	Medida
1998	Ratificación de la Convención Interamericana contra la Corrupción
1999	Ley de probidad y declaración de intereses a altos cargos
1999	Modificación al Código Penal sobre delitos de corrupción
2003	Ley de Bases de Procedimiento Administrativo
2003	Creación del Sistema de Alta Dirección Pública
2003	Creación Unidad de Análisis Financiero
2003	Ley de Compras Públicas
2003	Ley de gastos reservados y nuevas asignaciones a autoridades
2003	Ley de financiamiento electoral
2005	Reforma constitucional que consagra el principio de probidad y publicidad
2006	Declaración de intereses y patrimonio a autoridades y altos funcionarios
2007	Ratificación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción
2008	Ley de transparencia y acceso a la información de la Administración del Estado
2014	Fortalecimiento de la transparencia a nivel municipal, ley N° 20.742
2014	Ley de Lobby
2015	Sistemas antilavado y anticorrupción en los servicios públicos a cargo de la Unidad de Análisis Financiero
2015	Creación de códigos de ética y sistemas de integridad a cargo del Servicio Civil
2016	Ley de probidad pública que regula los conflictos de intereses
2016	Fortalecimiento de las competencias municipales, ley N° 20.922
2016	Perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y del Servicio Civil