

## Anexos

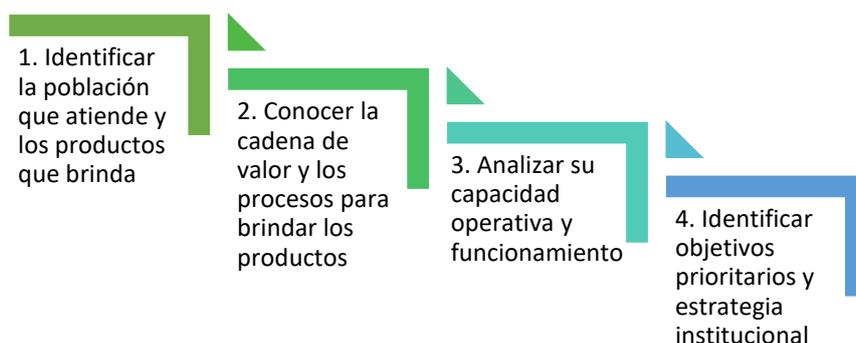
### Anexo 1: Análisis de la preparación de la entidad para la gestión de riesgos que afectan la integridad pública

De manera permanente, como parte de la gestión de riesgos que afectan la integridad pública, las entidades deben prepararse, lo cual implica comprender la situación de la entidad y de su contexto, así como su organización interna para la gestión de riesgos.

#### Comprensión de la situación de la entidad y de su entorno

Cada entidad debe adaptar la gestión de riesgos de acuerdo con su realidad; por ello, se requiere una adecuada comprensión de su misión, funciones, objetivos y contexto (OCDE, 2020). En este sentido, este análisis se realiza de acuerdo con los aspectos contemplados para el “conocimiento integral de la realidad”, a nivel institucional, establecidos por el Centro de Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan, 2019)<sup>17</sup>.

**Gráfico 8: Pasos para comprender la realidad de la entidad para la gestión de riesgos**



**Pasos para la comprensión de la entidad y de su contexto para la gestión de riesgos que afectan la integridad pública:**

#### Paso 1:

Identificar *la población que atiende y los productos (bienes o servicios) que entrega a distintos usuarios*. A partir del análisis de su misión y sus funciones sustantivas (que ejercen los órganos o unidades orgánicas de línea), la entidad evalúa si los productos que entrega a la población satisfacen sus necesidades, prioridades y expectativas; asimismo, si los entrega con las características y en condiciones adecuadas (atributos), de acuerdo con las disposiciones del órgano rector competente del Poder Ejecutivo.

#### Paso 2:

Conocer *la(s) cadena(s) de valor de las intervenciones en la(s) cual(es) participa*. La entidad identifica la estructura de la intervención pública en la cual participa; es decir, los procesos que permiten entregar sus productos (insumos-actividades-producto) y los resultados esperados. Es

<sup>17</sup> “Conocimiento integral de la realidad” es la primera fase del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. En el planeamiento institucional, esta fase se refiere a la realidad en la cual actúa la entidad.

preciso notar que, cuando los productos formen parte de algún programa presupuestal, la cadena de valor está explícita en el documento de diseño de ese programa.

Luego, debe analizar el diseño y el funcionamiento de los procesos que pueden ser operativos o misionales y procesos de soporte (sistemas administrativos). Para ello, la entidad puede usar diagramas sencillos y accesibles, con los principales actores y las actividades que realizan (diagramas de bloque). Asimismo, puede elaborar diagramas de procesos, fichas técnicas u otras herramientas (PCM, 2018). De los procesos identificados, la entidad define cuáles son más relevantes, de acuerdo con las operaciones que lleva a cabo.

### **Paso 3:**

**Analizar su *capacidad operativa* para producir esos productos**, lo cual incluye las características y distribución de su personal, infraestructura, equipamiento, recursos financieros y tecnológicos. Asimismo, debe comprender su ***funcionamiento***; por ejemplo, el proceso de toma de decisiones (concentración o delegación), la calidad de los procedimientos internos (generales o detallados; simples o complejos), las relaciones internas (valores compartidos, clima laboral, relaciones informales), las políticas de gestión de recursos humanos (selección, contratación y capacitación), los canales de comunicación internos (entre servidores de la entidad) y externos (hacia otros grupos de interés), los sistemas de gestión de la información, entre otros.

Así, la entidad tiene un diagnóstico de su capacidad para brindar productos con los atributos deseables a su población, del cual se podría identificar potenciales riesgos o causas de riesgos.

### **Paso 4:**

**Identificar sus objetivos institucionales y la *estrategia* definida para alcanzarlos**. Esto implica revisar los planes vigentes y el presupuesto asignado (a los productos y procesos) que refleja cuáles son las prioridades de la gestión. Estas prioridades pueden orientar el énfasis de la gestión de riesgos.

**De manera transversal**, la entidad debe analizar ***su contexto externo*** y monitorearlo de manera permanente; es decir, la posición de distintos grupos de interés, el marco normativo relevante, las tendencias (sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etc.) y posibles amenazas que podrían afectarla. En particular, es importante identificar si existen proveedores potenciales con alto poder de mercado o incluso organizaciones criminales (p.ej. sector construcción), así como intermediarios informales (p.ej. tramitadores de servicios).

## **Capacidad institucional para la gestión de riesgos que afectan la integridad pública**

Es importante que la entidad identifique su capacidad institucional para gestionar los riesgos que afectan la integridad pública, en el contexto de la implementación de la Modelo de Integridad Pública. Al respecto, los lineamientos para fortalecer una cultura de integridad (PCM, 2021) contribuyen a mejorar dicha implementación.

De hecho, para que la gestión de riesgos que afectan la integridad pública se implemente de forma óptima, es necesario que la entidad desarrolle, de forma paralela, los otros componentes del modelo de integridad. De estos, deberá enfatizarse, en primer lugar, ***el compromiso de la Alta Dirección***, el cual se vería reflejado en:

- El fortalecimiento del órgano que ejerce la función de integridad (Oficina de Integridad Institucional o la que haga sus veces);
- la definición de políticas de integridad;
- la visibilidad de la integridad como objetivo prioritario, en el Plan Estratégico Institucional; y
- la inclusión de acciones del “programa de integridad”<sup>18</sup> en el plan operativo anual de la entidad con presupuesto asignado.

Otro componente relevante es el vinculado a las “políticas de integridad” en la entidad, cuyo grado de implementación refleja la importancia que le otorga la Alta Dirección al establecimiento de condiciones para fortalecer una cultura de integridad. Al respecto, la SIP-PCM ha definido materias específicas, como se aprecia en el recuadro.

**Recuadro 1: Componente “políticas de integridad” del modelo de integridad**

Las “políticas de integridad” deben entenderse como los estándares de cumplimiento y responsabilidad para las entidades y servidores públicos como parte de la estrategia nacional de integridad y lucha contra la corrupción. Este componente se desarrolla a través de la consecución de los siguientes subcomponentes:

- 7 Código de conducta;
- 8 Prevención y mitigación de conflictos de intereses;
- 9 Debida diligencia según las partes interesadas;
- 10 Incentivos y reconocimientos al personal;
- 11 Contratación de personal; y
- 12 Acciones de integridad y lucha contra la corrupción.

Fuente: Directiva N°002-2021-PCM/SIP “Lineamientos para fortalecer una cultura de integridad en las entidades del sector público” (PCM, 2021)

De otro lado, junto con esta evaluación es pertinente analizar de qué forma la estructura organizacional contribuye a la gestión de riesgos que afectan la integridad pública. Este análisis implica conocer las funciones definidas en distintos órganos y unidades orgánicas, las líneas de autoridad y de responsabilidad (formales). Asimismo, es relevante identificar las prácticas organizacionales de la entidad respecto a la gestión de riesgos; es decir, conocer las relaciones de coordinación informales y el uso de la información de gestión de riesgos por parte de la Alta Dirección o la máxima autoridad administrativa, entre otros. Al respecto, se pueden emplear como preguntas orientadoras las presentadas en el Recuadro 2.

<sup>18</sup> El programa de integridad es un documento de gestión que define el curso de acción para cerrar las brechas identificadas al efectuar el diagnóstico del desarrollo del modelo de integridad; es decir, según la situación del índice de capacidad preventiva frente a la corrupción. Al respecto, se puede consultar la página web: <https://reporteintegridad.servicios.gob.pe/>

**Recuadro 2. Ejemplos de preguntas para comprender la capacidad organizacional para la gestión de riesgos que afectan la integridad**

**Con respecto a la estructura organizacional:**

- ¿Existe la Oficina de Integridad Institucional?
- ¿En qué nivel organizacional se encuentra ubicada?
- ¿Le reporta directamente a la máxima autoridad administrativa?
- De existir esta Oficina, ¿cuáles son sus funciones?
- Otros órganos y unidades orgánicas, ¿tienen funciones explícitas vinculadas a la gestión de riesgos?
- En el caso de los Gobiernos Regionales, ¿existe vinculación ente la Oficina Regional de Integridad Institucional y las Comisiones Regionales Anticorrupción?
- De existir vinculación, ¿cuál es su naturaleza?, ¿la Oficina participa en esas Comisiones?

**Con respecto a las prácticas organizacionales:**

- ¿La Oficina de Integridad Institucional tiene acceso a la máxima autoridad administrativa y la apoya en el seguimiento a la implementación del SCI?
- ¿Se ha constituido un equipo coordinador en la entidad para implementar el SCI?
- De ser el caso, ¿la Oficina de Integridad Institucional forma parte de este equipo? ¿Qué rol asume?
- ¿La Oficina de Integridad Institucional puede convocar a otros órganos o unidades orgánicas para la identificación, la evaluación y el tratamiento de los riesgos que afectan la integridad pública?
- Los órganos o unidades orgánicas de la entidad identifican riesgos que afectan la integridad pública, ¿los incluyen en los “planes de acción anual” para reducir esos riesgos?
- ¿La entidad en su conjunto conoce el mapa de riesgos que afectan la integridad pública?
- ¿La Alta Dirección usa la información de seguimiento a la ejecución de medidas de control para reducir los riesgos que afectan la integridad pública?