

MODELO DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL INSTITUTIONAL INTEGRITY MODEL

GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTORES DEL MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS

TRAINING GUIDE FOR DIRECTORS AT MINISTRY OF JUSTICE AND HUMAN RIGHTS

Program name:	USAID Project for the Promotion of Justice and Integrity in the Public Administration (Pro-Integridad)
USAID Financing Office:	USAID/Peru - Martin Castro, COR
Contract number:	AID-527-C-13-00001
Contractor:	ARD Inc.
Issue Date:	June 2, 2015

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	4 II.
SOBRE LA GUÍA	7
2.1 A quién va dirigida la guía	7
2.2 Objetivos de la guía	7
2.3 Cómo se estructura la guía	7
III. EL MODELO DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL	8
Definiendo el MII	9
3.1 Definición clara de la cultura organizacional	11
Definición de un sistema de consecuencias	14
3.2 Definición de mecanismos de denuncias y quejas	17
3.3 Definición de mecanismos de transparencia y acceso a la información pública	19
IV. CODIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL	22
4.1 Elementos conceptuales del Código de Ética	23
4.2 Principio rector del Código de Comportamiento Ético	23
La justicia	24
V. EL ROL DEL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO DEL MODELO DE INTEGRIDAD	24
5.1 Liderazgo institucional	25
5.2 El perfil del líder en el proceso de cambio	27
5.3 Aportes del liderazgo positivo en el desarrollo de una cultura de integridad	28
5.3.1 Sentido de pertenencia a una organización	28
5.3.2 Autoestima profesional y personal	29
5.3.3 Eficiencia en el desarrollo de las labores	30
5.3.4 Fortalecimiento de prácticas éticas en el ejercicio de las funciones	30

5.4 Impacto del liderazgo y la integridad institucional.29

I. INTRODUCCIÓN

Los últimos años se ha incrementado la responsabilidad de gestionar las entidades del Estado para garantizar que las políticas y servicios que ofrecen lleguen adecuadamente al ciudadano. Esto se refleja en las disposiciones que regulan la modernización del Estado y los compromisos internacionales para acercar el gobierno a la gente, promoviendo transparencia, ética y compromiso en las decisiones de los funcionarios y servidores del Estado.

De la misma manera, existe un mayor interés de los ciudadanos de tomar parte de las decisiones que les afectan y por ello exigen que la gestión pública posibilite su participación, lo que genera además confianza en las instituciones que dan cuenta de su actuación, en suma, los ciudadanos exigen que la gestión pública genere confianza en las instituciones del Estado, que garantice el derecho a la información, que rindan cuentas y que se reduzcan los niveles de corrupción que afectan a todas las instituciones públicas del país. Gestionar así una entidad del Estado no es sencillo. Requiere de decisión política y de un grupo de líderes que asuman este reto.

En el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS) se ha tomado la decisión de implementar el Modelo de Integridad Institucional (MII), Propuesta del Proyecto Pro-Integridad de USAID. Este sistema lo que busca es redefinir las prácticas institucionales sobre la base de las prácticas de los sujetos. Como parte de su estrategia para alcanzar sus objetivos, se persigue que la Alta Dirección, así como los jefes y directores de las distintas oficinas del MINJUS conozcan el MII y asegurar de ese modo su implementación.

Es por ello, que la presente guía que se dirige a jefes, jefas, directores y directoras del MINJUS, da cuenta en un primer momento de los componentes del MII, continuando con la presentación del código de ética institucional recientemente aprobado y culmina sobre el rol de los líderes en la implementación del sistema. Se ha operado de esa manera, porque solo conociendo y comprometiéndose con los componentes del MII, actuando en base a la ética en su rol como funcionarios y asumiendo el rol de líderes se podrá hablar que el MINJUS ha incorporado el modelo de integridad y por tanto está más cerca de cumplir con su misión institucional a favor de los ciudadanos.

II. SOBRE LA GUÍA

2.1 A quién va dirigida la guía:

La guía va dirigida a los jefes y jefas, así como directores y directoras del Ministerio de Justicia, que tienen a su cargo un equipo de trabajo y a funcionarios que laboran en la institución.

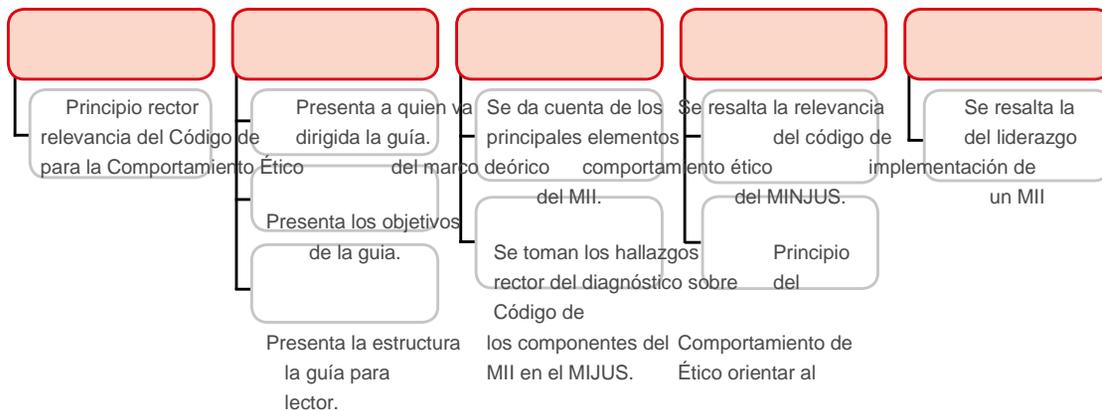
2.2 Objetivos de la guía:

- Informar sobre los componentes del Modelo de Integridad Institucional que ha adoptado el MINJUS como una política institucional.
- Sensibilizar a los Directores sobre la importancia y ventajas que tiene el desarrollo del Modelo de Integridad Institucional dentro del MINJUS.
- Comprometer a los Directores con la implementación del Modelo de Integridad Institucional y motivar su difusión (“efecto cascada”) con sus equipos de trabajo.
- Reflexionar sobre la ética y el liderazgo como elementos centrales para el logro de la misión institucional.

2.3 Cómo se estructura la guía:

La estructura de la guía se estructura de acuerdo al siguiente esquema:

Introducción	Objetivos	El Modelo de Integridad Institucional	Código de Ética institucional	Liderazgo e integridad institucional
--------------	-----------	---------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------



III. EL MODELO DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

Definir la integridad como hacer lo correcto aun cuando nadie te ve, significa asumir el rol que corresponde ejercer con dignidad.

En esta sección definiremos el Modelo de Integridad Institucional (MII) y abordaremos teóricamente sus componentes. Del mismo modo, en el desarrollo de cada uno de los componentes del MII, tendremos en cuenta los resultados del diagnóstico implementado en el MINJUS, de esta manera presentamos la propuesta teórica en relación a la situación particular de la institución.

DEFINIENDO EL MII

El Modelo de Integridad Institucional (MII)¹ se sustenta en una cultura organizacional donde la ética de los trabajadores y los procesos institucionales están orientados a reducir la corrupción y mejorar la productividad. En esa medida:

“El desarrollo del MII busca la fiabilidad, lo que implica desarrollar un clima de confianza tanto interna como externa, en el que se garantice el cumplimiento concreto de la misión institucional, su fortalecimiento, renovación y efectividad, y busca orientar a todo el capital humano de la Institución por el camino de la transparencia y la conciencia funcional e institucional.”

Esto conlleva que el MINJUS obtenga dos beneficios:

Al interior de la institución	Al exterior de la institución
<ul style="list-style-type: none">• Ordena el comportamiento de todos los integrantes, de los usuarios en indicando las pautas de conducta y los criterios para el servicio que presta la institución. la toma de decisiones.• Genera un clima de lealtad y pertenencia a la institución.• Atrae a los profesionales más capacitados.• Promueve un clima de calidad en el servicio.• Motiva a sus integrantes en la protección de los intereses institucionales	<ul style="list-style-type: none">• Generan mayor confianza y certeza• Mejora la imagen institucional frente a la sociedad.• Desincentiva la corrupción.

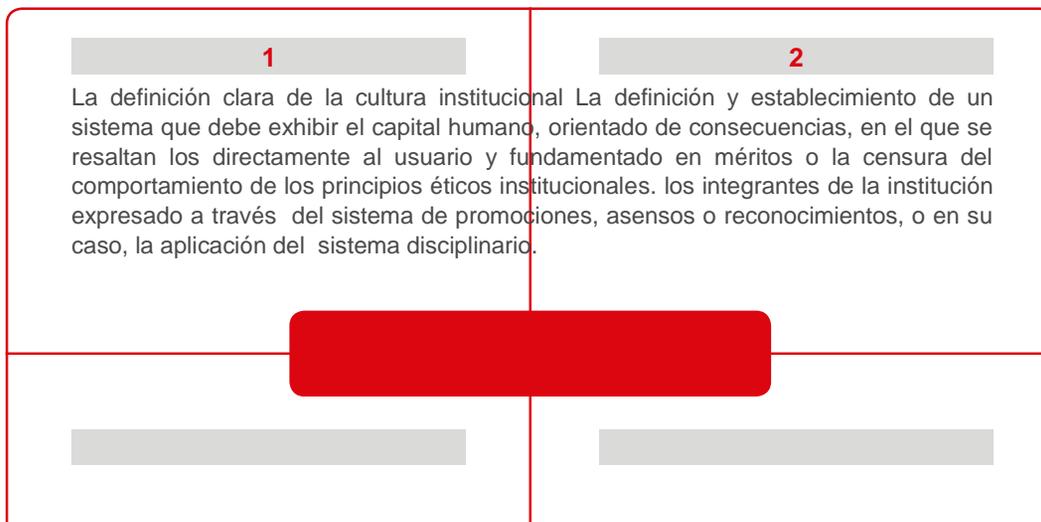
¹ Tt DPK Modelo de Integridad Institucional™.

“La integridad institucional requiere pensar en la institución como un conjunto de elementos integrados y funcionando en el mismo sentido (y no como un conjunto de individuos fragmentados), y requiere que esta integración se manifieste en la práctica institucional efectiva, concreta y registrable (y no solamente en los discursos y valores abstractos).”

Bajo este enfoque el MINJUS es una institución donde sus elementos funcionan de manera integral. Entonces ¿qué busca un MII? De acuerdo a la propuesta de Pro-Integridad busca redefinir las prácticas institucionales sobre la base de las prácticas de los sujetos. Para ello, se han definido cuatro de este modelo que deben implementarse sistemáticamente y en simultáneo. En el siguiente gráfico vemos los cuatro componentes del MII, y en las siguientes páginas abordaremos cada uno de ellos en relación a la situación actual del MINJUS.

■ Gráfico 1

Los componentes generales del Modelo de Integridad Institucional



3

Normatividad relativa a la ética pública y la lucha contra la corrupción . procedimientos institución, así como, la eficiencia, eficacia y procedimientos administrativos, financieros y

4

La transparencia en la gestión de los sustantivos de cada efectividad de los procedimientos de auditoría institucional (DPK, 2012).

3.1 Definición clara de la cultura organizacional:

Definiremos como cultura organizacional a los valores, símbolos, historias y prácticas de la institución, reflejado en el comportamiento de todos y todas sus integrantes. De esta manera, la cultura organizacional incide en el logro de la misión de la entidad y en los procesos internos para alcanzarla. La implementación del MII necesariamente llevará a un cambio en la cultura organizacional que asegure que los principios y valores institucionales sean asumidos con naturalidad por los integrantes de la misma.

Sin embargo, para que ocurra el cambio en la cultura organizacional, lo que se requiere es un tiempo considerable, en el que se debe atender, entre otras cosas, los aspectos abordados en el diagnóstico elaborado en el MINJUS. Ahora bien, ¿qué aspectos fueron registrados? fueron dos: estudios de la cultura/clima organizacional y la percepción pública respecto al MINJUS.

En cuanto al primer aspecto, la cultura/clima organizacional se abordó los siguientes criterios.

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad
- Claridad y coherencia en la dirección
- Valores colectivos

En cuanto al segundo aspecto registrado, este tiene que ver con la percepción externa que se tiene del MINJUS, en ese sentido se buscó conocer la opinión de los usuarios en relación a los servicios que ofrecidos, puesto que medir el nivel de aceptación e impacto que presta a la ciudadanía es un factor clave en la implementación del MII.

En este aspecto se tuvieron en cuenta siete áreas de registro:



■ Gráfico 2



Teniendo en cuenta los criterios de registro de información de acuerdo a cada aspecto, se llegaron a las siguientes conclusiones, sobre la situación del MINJUS, en cuanto a su cultura/clima institucional:

En cuanto a la cultura/ clima organizacional

- Existe una visión amplia respecto a los valores a los que se adscriben los funcionarios del sector.
- Estos valores estarían dados por el carácter de la institución,

En cuanto a la percepción externa

- su orientación constitutiva determinada por el criterio general jurídico de justicia y de derechos humanos, antes que por una definición explícita de estos elementos en la práctica.
- No existen estudios sobre cultura y clima organizacional, ni tampoco valores institucionales

definidos, en tanto estos se comprenden en el marco de la función establecida por la institución.

- El jefe o jefa de la Oficina de Recursos Humanos sostuvo que no existen encuestas o estudios que muestren la opinión de la ciudadanía respecto al desempeño de los trabajadores.
- El jefe o jefa de la Oficina de Recursos Humanos sostuvo que no existen encuestas o

estudios que muestren la opinión de la ciudadanía respecto al desempeño de los trabajadores.

- No se cuenta con un instrumento que permita medir el impacto de estas campañas en la percepción ciudadana y por lo tanto no existe información respecto al nivel de conocimiento que tiene la ciudadanía sobre el trabajo del Ministerio.
- el seguimiento que se realiza a la labor que desempeña en el Ministerio no es sistemática
- La comunicación de las noticias en las que aparece el Ministerio son abordados directamente con el Ministro actual y algunos directores involucrados en la noticia.

Como vemos, son diversos los aspectos que influyen en una cultura organizacional y en la percepción externa que se tiene del MINJUS. En esa línea, implementar el MII busca mejorar el clima interno para el logro de la Misión institucional, en un ambiente favorable y busca también que la percepción de los usuarios esté lo más cerca posible a los valores institucionales y a los servicios que brinda a la ciudadanía.

DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE CONSECUCIONES

El sistema de consecuencias debe entenderse como un binomio merito-disciplina en el que se reconocen las mejores actuaciones y se sancionan todas las conductas de irrespeto a las normas éticas y a la cultura institucional. En esa línea, un sistema de consecuencias se relaciona con las políticas de evaluación de desempeño que una institución tiene con las personas que la conforman; esto implica necesariamente que la política de gestión del personal debe ser clara y conocida por todos. Ahora bien, ¿qué aspectos se registraron en el MINJUS en cuanto al sistema de consecuencias? Fueron dos:

- Estadística de productividad
- Sistemas de gestión del capital humano (convocatoria, selección, capacitación, evaluación de desempeño)

En cuanto a las estadísticas de productividad se registraron los siguientes aspectos:

- Competencias preestablecidas para cada cargo
- Indicadores de evaluación
- Estrategias e instrumentos de evaluación
- Informes de medición de aspectos cuantitativos y cualitativos
- Informes de eficiencia, efectividad, honestidad y calidad del servicio
- Identificación de los casos de desempeño no satisfactorio y/o separación del cargo.

En cuanto a la gestión del capital humano el diagnóstico levantó información siguiendo los siguientes criterios:

- Mecanismos de convocatoria de personal, explícitos, publicitados, y dispuestos a través de mecanismos de control de interpenetración de oficinas.
- Estudio de competencias preestablecidas para cada cargo con instrumentos de evaluación.
- Desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño institucional.
- Desarrollo de un sistema de mejoramiento profesional en función de los requerimientos de producción.

- Construcción de programa de formación en conceptos básicos de ética e integridad.
- Construcción de indicadores de impacto de la formación profesional respecto al rendimiento y producción del personal
- Informes de medición de aspectos cuantitativos y cualitativos de eficiencia, efectividad, honestidad y calidad del servicio, que incluyan la identificación de los casos de desempeño no satisfactorio.

Con esta información, se arribó a las siguientes constataciones:

En cuanto a las estadísticas capital humano	En cuanto a la gestión del de productividad
<ul style="list-style-type: none"> • No existen estadísticas que midan la productividad de los trabajadores. seguimiento de evaluación del desempeño profesional estable. sistema de evaluación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen instrumentos que permitan hacer del rendimiento profesional de los trabajadores. • No existen criterios No existe un
<ul style="list-style-type: none"> • No se cuentan con estándares que permitan individual media la relación demanda-desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • No es posible medir la productividad ni por equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • La dvaluación queda supeditada a criterios capital humano subjetivos del jefe de cada oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación de la gestión del es mínima.

Es evidente que urge implementar sistemas que permitan observar con objetividad la estadística de productividad, así como medir la gestión del capital humano en el MINJUS. Dejar ambos a criterios al terreno de lo subjetivo y a la falta de planificación incidirán de manera negativa en la calidad del servicio que presta el Ministerio.

3.2 Definición de mecanismos de denuncias y quejas:

Todo mecanismo de denuncias y quejas en las instituciones públicas, necesariamente estará relacionado con la ética pública y la normatividad anticorrupción. Desde el año 2012, con la aprobación del Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012 - 2016, todas las entidades públicas definen a la corrupción como:

Uso indebido del poder para la obtención de un beneficio irregular, de carácter económico o no económico, a través de la violación de un deber de cumplimiento, en desmedro de la legitimidad de la autoridad y de los derechos fundamentales de la persona” (Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, 2012).

En esa línea, lo que busca el sistema disciplinario es que el desempeño de los miembros de la institución, en este caso el MINJUS, tengan en todo su actuar un comportamiento ajustado a la ética en sus funciones evitando todo acto reñido con la ley.

Ahora bien, para dar cuenta de la existencia de normas y de su aplicación al interior del MINJUS, en el diagnóstico se recogieron los siguientes criterios:

- Implementación de un equipo líder encargado del código de ética y su seguimiento
- Desarrollo del código de Comportamiento Ético



- Definición de las conductas prohibidas, en relación con las leyes y normas internacionales y nacionales
- Desarrollo de un sistema de Consecuencias para i) definir las sanciones ii) para vigilar la sanción de toda conducta de irrespeto a la ley y a las normas de comportamiento ético de la institución
- Elaboración y firma de cartas de compromiso de los miembros de la institución
- Monitoreo e informes de la producción y calidad de desempeño de la Comisión de Procesos con indicadores de sanción
- Mecanismos de control interno implementados y en funcionamiento

Con esta información, se ha constatado que:

- En el MINJUS, no existe un código de ética específico que regule el comportamiento de los miembros de este Ministerio.
- Se dan capacitaciones sobre ética, pero sin medir su impacto en las funciones de los trabajadores.
- En cuanto a las sanciones, cuando se trata de una infracción a la Ley del Código de Ética en la Función Pública, este instrumento normativo determina las sanciones a través del procedimiento administrativo, sin embargo, no existe estadística sobre los procesos administrativos disciplinarios, como número de casos, tipo falta o resolución de casos y por lo tanto no es posible implementar acciones para disminuir estos procesos.

3.3 Definición de mecanismos de transparencia y acceso a la información pública:

Todo Estado democrático y moderno tiene entre sus principios la transparencia en la gestión de las entidades que lo componen. Por ende, toda decisión que lleve a la promoción de la transparencia acerca el Estado a las personas, es decir promueve que la ciudadanía se interese por los asuntos públicos, haciéndolos suyos, generando como beneficio que se fortalezca el sistema democrático en general, y en particular que las entidades públicas ganen legitimidad ante los ojos de la ciudadanía ². Este es un aspecto fundamental a tener en cuenta en la implementación del MII.

Para acercarse al estado de la cuestión sobre este tema en el MINJUS se recogió información siguiendo los siguientes criterios:

- Adecuación de los criterios de transparencia y acceso a la información pública según la ley a través de un manual de aplicación.
- Instalación de una oficina encargada de la atención de pedidos de información pública y la transparencia institucional.
- Publicación periódica y actualizada de la información pública del Ministerio en el portal web.
- Declaración jurada de ingresos bienes y rentas difundidas en la web
- Desarrollo de una medición de indicadores de satisfacción de las respuestas a los pedidos de información pública y transparencia

² La actuación de las entidades públicas en cuanto a transparencia y acceso a la información se enmarca en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley 27806.

- Desarrollo de un sistema de archivo físico y virtual amigable y seguro para la información dispuesta por el Ministerio
- Informe del Ministerio sobre transparencia y acceso a la información con la data cuantificada y la eficacia y calidad de las respuestas y ordenamiento de la información transparente.

Estos aspectos, han permitido constatar que el MINJUS muestra un importante desempeño de acuerdo a lo establecido por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Ya que:

- El portal web muestra la información oportunamente según lo establecido por la norma y es accesible por el ciudadano.
- el Ministerio viene recibiendo en el último año cartas de reconocimiento de la PCM por el nivel de cumplimiento que viene teniendo en la materia.

Sin embargo se ha constatado que existen tareas pendientes como:

- Adecuar los criterios de transparencia y acceso a la información pública según la ley a través de un manual de aplicación.
- Crear una oficina especialmente encargada de la atención de pedidos de información pública y la transparencia institucional.

ATENCIÓN DE PEDIDOS



- Implementar un mecanismo que permita medir a través de indicadores de satisfacción, las respuestas a los pedidos de información pública y transparencia.
- Crear un sistema de archivo físico y virtual amigable y seguro para la información dispuesta por el Ministerio.
- Elaborar informes del Ministerio sobre transparencia y acceso a la información con la data cuantificada y la eficacia y calidad de las respuestas, así como el ordenamiento de la información transparente.
- Crear mecanismos abiertos y transparentes de participación de la sociedad civil en el proceso de construcción de políticas públicas en el Ministerio.

Hasta aquí hemos definido los componentes del MII y la situación del MINJUS en cuanto a ello. ¿Por qué hemos abordado esta sección de esta manera?

- Porque es una decisión política de la actual gestión en el MINUS implementar el MII, por ello es necesario tener las definiciones claras de los componentes de lo que se va a implementar y sus implicancias que tiene ello en la institución.
- Porque solo conociendo el estado actual del MINJUS, en relación a los componentes del MII, se podrán reflexionar y tomar decisiones que lleven a mejoras en el Ministerio.

Además no se puede cambiar lo que no se conoce a profundidad.

- Porque las decisiones que toman los jefes y directores del MINJUS afectan a los colaboradores de la institución y a sus usuarios.
- Porque implementar el MII está en concordancia con las políticas de modernización del Estado y con los principios que la sustentan.
- Y finalmente porque bajo este enfoque, se parte del cambio personal para llegar a un cambio profundo institucional y como Directores tienen un rol activo para lograrlo.

IV. CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL

Es el marco normativo de carácter moral que rige la actuación de los funcionarios del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Sus valores se inspiran en la misión y visión de la institución y sus principios y aplicación representan el núcleo del Modelo de Integridad.

4.1 Elementos conceptuales del Código de Ética:

El código de ética institucional es un instrumento normativo que regula el comportamiento de los miembros de una organización. Asimismo el código de comportamiento ético implica un sistema de consecuencias, el cual reconoce las prácticas que afirman la cultura institucional, promoviendo el desarrollo de la misión y visión de la organización, al mismo tiempo que sanciona todo acto o práctica que contradiga lo establecido en él.

Muchos se preguntan cuál es la utilidad que puede tener un código de ética institucional. En este material se considera que el código de ética es muy útil porque permite establecer con claridad los principios, deberes y prohibiciones que todo trabajador de la organización debe ejercer en sus labores cotidianas. Y en el caso del código de comportamiento ético del MINJUS, su utilidad se hace más evidente porque los principios y valores institucionales consignados en él se encuentran desarrollados en aplicaciones prácticas, de modo que los funcionarios podrán tener una idea más precisa de cómo proceder en circunstancias específicas.

4.2 Principio rector del Código de Comportamiento Ético:

Si bien el código de comportamiento ético del MINJUS tiene establecido sus principios y aplicaciones prácticas, consideramos oportuno mencionar un principio teórico sobre el que se sustenta la labor del MINJUS y el código de comportamiento que ha elaborado para sus trabajadores.

LA JUSTICIA

Entendida como el principio del ejercicio de la ciudadanía, contiene valores como la imparcialidad (tratar a todos los ciudadanos de manera igualitaria), equidad (dar a cada uno lo que le corresponde, según le corresponde) y trato preferencial (generar condiciones especiales para personas que tienen algún tipo de discapacidad o condición que no le permite ejercer adecuadamente sus derechos).

La justicia como principio, implica al mismo tiempo, la necesidad de establecer criterios para la resolución de cualquier tipo de conflicto entre los trabajadores, tomando como referencia la igualdad de derechos, la dignidad compartida y la no discriminación o trato preferencial injustificado.

V. EL ROL DEL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO DEL MODELO DE INTEGRIDAD

El convencimiento de los líderes de la institución y la decisión firme de aplicar como política estratégica el MII, son condiciones fundamentales para su desarrollo.

Como puede deducirse, implementar un modelo de integridad institucional requiere, además de decisión política, de liderazgo. El liderazgo es una actitud que diferencia a las

personas y las instituciones respecto de otras, por ello se puede hablar de personas líderes o instituciones líderes en determinados campos.

Si bien es cierto que existen diversas definiciones de liderazgo, todas giran en torno a la capacidad de influir en los demás para alcanzar las metas propuestas. Puede ser una definición simple, pero que nos ayuda a reconocer que la capacidad de influencia es como el motor para que los cambios en una institución se den, más aún si son cambios orientados a implementar un MII en una entidad como el MINJUS.

En esta sección abordaremos los temas referidos al liderazgo que deben ser manejados e interiorizados por quienes tienen responsabilidades directivas.

5.1 Liderazgo institucional:

No debe quedar ninguna duda que, así como en el campo privado es fundamental contar con líderes que constantemente impulsan el cambio, en la gestión pública también es fundamental por las políticas y servicios que ofrece, que deben estar acorde tanto a las políticas de modernización del Estado, como a las exigencias de los ciudadanos.

En el MINJUS, como entidad que ha asumido la implementación del MII, requiere fortalecer los liderazgos existentes y promover nuevos líderes, teniendo como punto de partida que el cambio de la cultura organizacional y de cada uno de sus integrantes es un proceso que se inicia con la toma de decisión de hacerlo. Para ello el liderazgo proactivo, que estimule la innovación, en base a procesos de capacitación permanente y la constante evaluación de las prácticas institucionales,

en base a los indicadores propuestos en cada uno de los componentes del Modelo de Integridad y que se orienten hacia los objetivos institucionales.

Es inherente a la implementación del MII que la institución tenga como parte de su cultura institucional la posibilidad de cambio orientada a mejorar permanentemente la gestión. El cambio solo es posible si los líderes de la entidad asumen que no es posible conseguir resultados distintos si las cosas no se hacen de diferente manera. Por ello, el cambio en el comportamiento humano es un proceso intencionado así como el cambio en la cultura organizacional en función de los objetivos que busca.

En el MINJUS, no debe perderse de vista que se deben a los ciudadanos y que se requiere conocer el bienestar de los usuarios, así como la opinión de los mismos respecto a su actuación, solo por mencionar dos indicadores revisados en el punto anterior, para tener pistas sobre los avances en la implementación del MII en la entidad. Es ahí donde el rol de los líderes de la institución jugará un rol fundamental.

Hay que agregar que no es posible lograr los objetivos institucionales si es que no se toman en cuenta además, el ordenamiento jurídico que enmarca toda la actuación de un funcionario público. Es así que, además del liderazgo, este debe enmarcarse dentro de la estructura legal y las atribuciones de sus puestos. No es fácil. Pero con el conocimiento profundo de las funciones que le competen a cada uno, se podrá cumplir con los objetivos trazados, porque además no deben hacerlo solos.

Los directores a los que va dirigida la guía deben reafirmar con sus actitudes la idea que al tener un cargo jerárquico los hace líderes automáticamente. Al hablar de liderazgo, también se está hablando de poder, por ello se espera que las relaciones de poder se basen en un ejercicio legítimo del liderazgo, que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

5.2 El perfil del líder en el proceso de cambio:

Para el ejercicio del liderazgo se requieren de una serie de aptitudes que se pueden y deben potenciar para ejercer un liderazgo positivo. Es posible hacer una lista exhaustiva de características que deben tener los líderes sin embargo, relacionaremos las características que deben tener los líderes en relación a lo mencionado en el punto anterior, sin perder de vista que lo que se busca es implementar el MII en el MINJUS.

- Dos de las características, como no podía ser de otra manera, son la *integridad y coherencia*; integridad para hacer siempre lo correcto y coherencia para confirmar con su comportamiento dentro y fuera de la entidad, su discurso.

- Otra característica en la medida que el modelo de integridad parte del cambio, comportamiento y decisiones de las personas, es que el líder debe *prestar atención a lo humano*, manteniendo relaciones saludables con su equipo.
- Para poder llevar a cabo la implementación del MII el líder debe saber comunicar. Aquí está implícita la idea que debe tener la capacidad de motivar y ser asertivo.
- Potencia a los demás, en la medida que no es quien hace todo y de todo, sino que delega.

Los líderes son capaces de:

- Señalar el rumbo.
- Alinear a las personas en los objetivos y metas
- Motivar al logro a los demás compañeros de la institución



5.3 Aportes del liderazgo positivo en el desarrollo de una cultura de integridad:

En esta sección se desarrollarán los aportes del liderazgo positivo en el desarrollo de una cultura de integridad haciendo hincapié en:

5.3.1 Sentido de pertenencia a una organización

El ejercicio del liderazgo positivo permite que los colaboradores se identifiquen con la institución. Esto significa que con sus actos y su discurso, los líderes contribuyen a que los miembros de la entidad se adhieran a los valores y principios institucionales y se comprometan con el desempeño de su misión.

Resulta complicado, por ejemplo, que un líder afirme que la equidad es un valor institucional de especial relevancia, y sin embargo, tenga trato preferencial injustificado con algunos de sus colaboradores. O que discrimine a algún trabajador por cualquier motivo. No es posible sostener que los derechos humanos son parte constitutiva de la misión de la entidad y que el líder transgreda los derechos de sus colaboradores.

Ocurre lo contrario cuando el líder afirma en sus conductas los valores institucionales. La práctica genera cadena de hábito en los trabajadores y por lo tanto asienta una determinada cultura institucional. Ello, por su parte, afirma la identificación del trabajador con su institución. Cabría preguntarnos, ¿cuán común resulta escuchar a un trabajador decir que se identifica con la entidad o empresa en la que labora, o que se siente orgulloso de pertenecer a dicha institución? El liderazgo positivo influye decisivamente en que los colaboradores se reconozcan y se identifiquen con la organización a la que pertenecen.

5.3.2 Autoestima profesional y personal

Lo dicho en el punto anterior redundaría en este aspecto. La identificación y el sentimiento de orgullo de pertenecer a una organización, reafirma la autoestima profesional y personal. El liderazgo positivo, por lo tanto, contribuye en este sentido.

Ser parte de una entidad no solo debe retribuir en un sentido material de satisfacción de necesidades básicas. La relación salario-trabajo, si bien es una relación primordial, no es la única ni la más relevante para el desarrollo

de un profesional. La autoestima, el auto-reconocimiento, la valoración del trabajo que un profesional desempeña en la entidad son factores clave en el desarrollo individual y le dan un sentido de plenitud a la vida de las personas. De esta manera, la influencia positiva de un líder es no solo clave para el sentido de pertenencia e identificación con la institución y su misión, sino también es muy importante para el desarrollo de los trabajadores con los que se relaciona.

5.3.3 Eficiencia en el desarrollo de las labores

Asimismo, cabe resaltar que el liderazgo positivo influye en la eficiencia de las operaciones. Los procesos y procedimientos diseñados en una institución para ponerla en marcha son operados por personas. La eficiencia, por lo tanto, de tales procesos depende de las personas que los manejan. Contar con personal bien entrenado y bien motivado, alentará la eficiencia en el desarrollo de las labores mejorará la calidad del servicio brindado por la institución.

5.3.4 Fortalecimiento de prácticas éticas en el ejercicio de las funciones

El líder siempre muestra apego por los valores institucionales y su conducta es intachable. El respeto a la opinión de los demás, la valoración del trabajo de sus colegas y colaboradores y el compromiso con la eficiencia y el desarrollo óptimo de sus labores promueve una cultura ética basada en aquellos mismos valores que practica. La educación moral no es discursiva, sino que implica fundamentalmente a la práctica. En una organización, los códigos de comportamiento ético se logran hacer efectivos cuando quienes ejercen liderazgo expresan en su comportamiento el pleno respeto y la puesta en práctica cabal de su contenido.

5.4 Impacto del liderazgo y la integridad institucional: generación de valor público

El valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, este valor es definido en última instancia por el público al que se orientan los servicios. En ese sentido, el valor es determinado por las preferencias y necesidades ciudadanas que se ven reflejadas a través de las decisiones de las autoridades públicas. La legitimidad del Estado en su conjunto generalmente depende de cuán bien crea valor.

El concepto de valor público provee un punto de referencia con el cual medir el desempeño de las políticas e instituciones públicas, tomar decisiones sobre la asignación de recursos y seleccionar sistemas apropiados de entrega.

Como regla general, las cosas claves que los ciudadanos tienden a dar valor se ubican en una de estas tres categorías: resultados, servicios y confianza. Estas se superponen en alguna medida. Sin embargo, proveen una manera útil de analizar las dimensiones del valor público. Por ejemplo:

Los resultados. Se refiere a cómo las políticas o decisiones públicas generan un impacto concreto en la satisfacción de una necesidad ciudadana, o en la superación de un problema determinado que afecta el ejercicio de los derechos ciudadanos. Generar resultados en este sentido implica generar valor público.

Los servicios. Se refiere a la calidad de los servicios que ofrecen las entidades estatales. En ese sentido, no basta con hacer accesible un servicio público. La generación de valor

por parte de una institución estatal estará determinada por la calidad de los servicios que brinda.

Confianza. El estado cuando desarrolla acciones con buenos resultados y ofreciendo buenos servicios, genera confianza en la ciudadanía. La confianza permite que las relaciones entre los ciudadanos y el aparato estatal sean de colaboración mutua.

Asimismo es bueno advertir que el valor público y los valores están íntimamente vinculados. Vistos a través de los ojos del valor público, la ética y los valores de cualquier organización pública, proveedor de servicios o profesión deben ser juzgados por cuán apropiados son para la creación de valor en términos de: mejores resultados, mejores servicios y/o mayor confianza. Valores inapropiados pueden conducir a la destrucción del valor público.

Se concluye, por lo tanto, que la generación de valor público en el marco de la implementación de un modelo de integridad institucional, implica virar de una lógica centrada en el cumplimiento de la función, hacia la rentabilidad social producida por el ejercicio de la función, considerando que desde una perspectiva ética las labores de los funcionarios públicos producen bienestar social.

De esta manera, la implementación de un modelo de integridad institucional que como ya hemos visto se sustenta en la promoción de prácticas que afirman comportamientos éticos, contribuye de manera decisiva en la generación de valor público. Toda la orientación del MII está referida hacia el logro de resultados, la provisión de servicios de calidad y la generación de confianza en la ciudadanía.

