



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

MODELO DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

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





Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

**MODELO DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL
GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA TRABAJADORES DEL MINISTERIO DE JUSTICIA Y
DERECHOS HUMANOS**

Primera Edición, junio 2014

© Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
Calle Scipión Llona 350, Miraflores, Lima - Perú
Teléfono: 204 8020
www.minjus.gob.pe

Dr. Daniel Figallo Rivadeneyra
Ministro de Justicia y Derechos Humanos

Dr. Henry Avila Herrera
Viceministro de Derechos Humanos y Acceso a la Justicia

Dr. Jorge Pando Vilchez
Viceministro de Justicia

Lic. Ignacio Hugo Vallejos Campbell
Secretario General

Diagramación e impresión: Publimagen ABC sac

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América, a través del programa de Promoción de la Justicia y la Integridad en la Administración Pública (Pro-Integridad) de USAID, bajo los términos del contrato N°: AID-527-C-13-00001.

Esta publicación ha sido desarrollada con fondos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Las opiniones vertidas por los autores de esta publicación no necesariamente reflejan el punto de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, ni del Gobierno de los Estados Unidos de América.

MODELO DE
INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

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

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.....	15
3.2 Definición de mecanismos de denuncias y quejas	18
3.3 Definición de mecanismos de transparencia y acceso a la información pública	20
IV. CODIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL.....	24
4.1 Elementos conceptuales del Código de Ética	24
4.2 Principio rector del Código de Comportamiento Ético	25
La justicia	25
V. EL ROL DEL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO DEL MODELO DE INTEGRIDAD	26
5.1 Liderazgo institucional.....	27
5.2 El perfil del líder en el proceso de cambio.....	29
5.3 Aportes del liderazgo positivo en el desarrollo de una cultura de integridad	30
5.3.1 Sentido de pertenencia a una organización	30
5.3.2 Autoestima profesional y personal	31
5.3.3 Eficiencia en el desarrollo de las labores	31
5.3.4 Fortalecimiento de prácticas éticas en el ejercicio de las funciones.....	32

5.4 Impacto del liderazgo y la integridad institucional: generación de valor público.....	32
ANEXO I.....	35
PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA JORNADA CON TRABAJADORES DEL MINJUS SOBRE EL MODELO DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL	35
I. OBJETIVOS DE LA JORNAD	35
II. ORIENTACIONES GENERALE	36
Sobre la metodología	36
Sobre el ambiente de trabajo	37
Sobre los materiales.....	37
Sobre el facilitador.....	38
Sobre el tiempo para implementar la jornada.....	38
III. DESARROLLO DE LA JORNAD	38

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 de DPK Tetrattech. 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 los trabajadores de las distintas oficinas del MINJUS conozcan el MII para poder asegurar su implementación.

Es por ello que la presente guía se dirige a todos los trabajadores del MINJUS, y da cuenta en un primer momento de los componentes del MII, continuando con la presentación del

código de ética institucional recientemente aprobado y culmina con 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

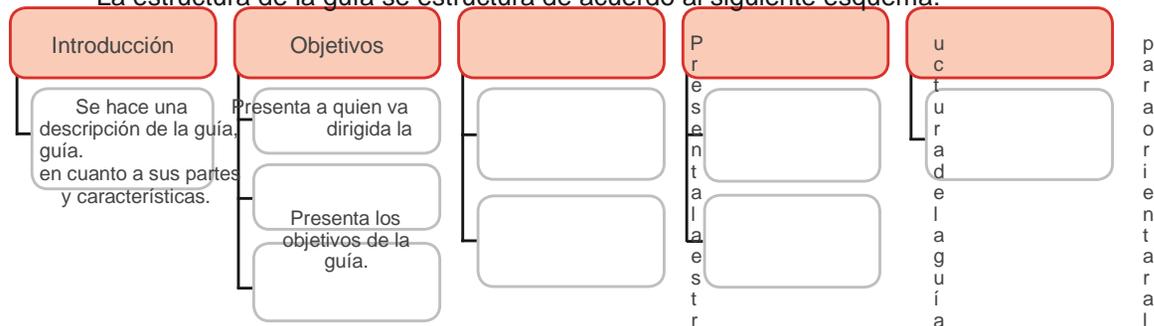
La guía va dirigida a los trabajadores del Ministerio de Justicia.

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 trabajadores sobre la importancia y ventajas que tiene el desarrollo del Modelo de Integridad Institucional dentro del MINJUS.
- Comprometer a los trabajadores 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:



El Modelo de Integridad Institucional	lector.	Código de Ética institucional	Comportamiento Ético	implementación de un MII
Se da cuenta de los principales elementos del marco teórico del MII.		Se resalta la relevancia del código de comportamiento ético del MINJUS.	Liderazgo e integridad institucional	
Se toman los hallazgos del diagnóstico sobre los componentes del MII en el MIJUS.		Principio rector del Código de	Se resalta la relevancia del liderazgo para la	

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.

DPK-Tetra Tech, 2012.

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) 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.” (DPK Tetra Tech, 2012).

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, y certeza 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.	<ul style="list-style-type: none">• Generan mayor confianza y mejora la imagen institucional frente a la sociedad.• Desincentiva la corrupción.

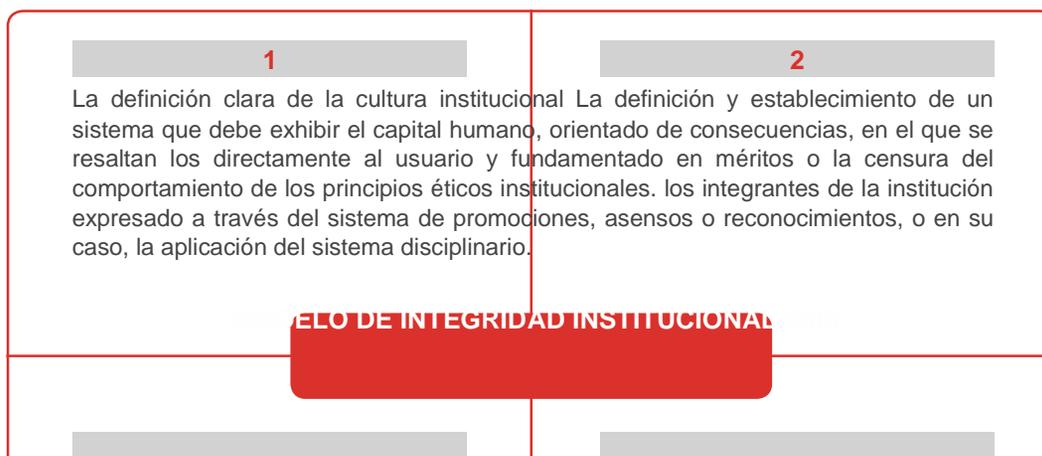
Fuente: DPK-Tetra Tech, 2012. Elaboración propia.

“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).” (DPK Tetra Tech, 2012).

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 DPK 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 administrativos, financieros y de auditoría institucional (DPK, 2012).

Fuente: DPK-Tetra Tech, 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 (DPK-Tetra Tech, 2012). 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 (DPK, 2013). En este aspecto se tuvieron en cuenta siete áreas de registro:

■ **Gráfico 2**



Fuente: DPK-Tetra Tech, 2012. Elaboración propia.

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**

En cuanto a la percepción externa

- Existe una visión amplia respecto a los valores a los que se adscriben los funcionarios del sector. ciudadanía respecto al desempeño de los trabajadores.
- El jefe o jefa de la Oficina de Recursos Humanos sostuvo que los valores a los que se adscriben los no existen encuestas o estudios que muestren la opinión de la ciudadanía respecto al desempeño de los trabajadores.
- Estos valores estarían dados por el carácter de la institución, su orientación constitutiva determinada por la opinión de la ciudadanía respecto al desempeño de los trabajadores.
- El jefe o jefa de la Oficina de Recursos Humanos sostuvo que el carácter de la institución, su no existen encuestas o estudios que muestren la opinión de la orientación constitutiva determinada ciudadanía respecto al desempeño de los trabajadores.
- No se cuenta con un instrumento que permita medir el impacto justicia y de derechos humanos, antes de estas campañas en la percepción ciudadana y por lo tanto que por una definición explícita de no existe información respecto al nivel de conocimiento que estos elementos en la práctica. tiene la ciudadanía sobre el trabajo del Ministerio.
- El seguimiento que se realiza a la labor que desempeña en el y clima organizacional, ni tampoco Ministerio no es sistemática.
- La comunicación de las noticias en las que aparece el marco de la función establecida por la Ministerio son abordados directamente con el Ministro actual institución. y algunos directores involucrados en la noticia.

Fuente: DPK-Tetra Tech, 2013. Elaboración propia.

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 CONSECUENCIAS

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 (DPK 2012). 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.• No existen criterios de evaluación del desempeño profesional estable.• No se cuentan con estándares que permitan medir la relación demanda-desempeño individual ni media la relación demanda-desempeño laboral.• La evaluación queda supeditada a criterios subjetivos del jefe de cada oficina.	<ul style="list-style-type: none">• No existen instrumentos que permitan hacer seguimiento del rendimiento profesional de los trabajadores• No existe un sistema de evaluación efectiva.• No es posible medir la productividad por equipos de trabajo.• La planificación de la gestión del es mínima.

Fuente: DPK-Tetra Tech, 2013. Elaboración propia.

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 ¹. 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.

¹ 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.

-
- 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
- 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 (DPK 2013). 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.
- 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 acciones que desarrollan como trabajadores del MINJUS afectan a los usuarios de la institución.



-

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 trabajadores tienen un rol activo para lograrlo.

IV. CODIGO 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.

DPK-Tetra Tech, 2012.

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 trabajadores deben reafirmar con sus actitudes su capacidad de liderazgo. Esto supone considerar que el liderazgo representa un tipo de poder que satisfaga 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 redundaba 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.

ANEXO I

PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA JORNADA CON TRABAJADORES DEL MINJUS SOBRE EL MODELO DE INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

I. OBJETIVOS DE LA JORNADA

Al finalizar la jornada, las y los participantes:

- Han profundizado en los conceptos del Modelo de Integridad Institucional y conocen los componentes del modelo a partir de una metodología participativa.
- Se han sensibilizado sobre la necesidad de implementar el Modelo de Integridad Institucional.
- Se han comprometido en la implementación del Modelo de Integridad Institucional, desde su rol de trabajadores asumiendo un liderazgo en base a la ética.

II. **ORIENTACIONES GENERALES**

SOBRE LA METODOLOGÍA

La jornada se ha diseñado para propiciar la participación de los asistentes a la misma. Por ello, sustentados en principios pedagógicos que permiten:

- Centrar el aprendizaje/reflexión desde la vivencia cotidiana de los participantes, para transformar esa realidad en base a los componentes del Modelo de Integridad.
- Motivar el interaprendizaje, partiendo de la idea que todos tienen algo que aprender y todos algo que enseñar.
- Generar un clima de confianza, propiciando las relaciones horizontales entre los participantes y los organizadores de la jornada, ello contribuye a reducir tensiones y fortalecer el equipo de trabajo.
- Las dinámicas son consideradas como parte fundamental de la jornada. No son meros ejercicios para la distracción o para que los participantes solo se relajen. Las dinámicas pueden iniciar un tema, desarrollar el mismo o cerrar un bloque del taller.

Esta modalidad de intervención pedagógica da pie a la construcción de conocimientos a partir de la realidad de los participantes con el fin de volver esa realidad y buscar transformarla, solo en esa medida consideramos que puede ser implementado el Modelo de Integridad Institucional; enlazando práctica y teoría en un ambiente pedagógico idóneo para ello.

SOBRE EL AMBIENTE DE TRABAJO

Por las características de la jornada:

- Se debe implementar en un ambiente amplio que permita mover los asientos en forma de media luna para el desplazamiento de los participantes y del facilitador.
- Se debe procurar contar con tres espacios adicionales para los trabajos grupales, pero esto no es absolutamente necesario, siempre y cuando el ambiente principal lo permita.
- Se sugiere que en la medida de lo posible, el ambiente de trabajo sea en un lugar distinto a las instalaciones del MINJUS, lo que evitará distracción de los participantes para cumplir con alguna tarea pendiente.

SOBRE LOS MATERIALES

Para la implementación de la jornada se requieren los siguientes materiales:

- Guía de Capacitación para trabajadores del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Plumones gruesos de diversos colores.

- Cinta maskingtape.
- Papelógrafos.
- Cuartillas de papel.

SOBRE EL FACILITADOR

El facilitador de la jornada:

- Debe propiciar un ambiente ameno, cálido y amable con los participantes.
- Es fundamental que conozca la propuesta teórica del Modelo de Integridad Institucional, los resultados del diagnóstico elaborado en el MINJUS sobre los componentes e indicadores del Modelo mencionado y la guía de capacitación para trabajadores.
- Se requiere que tenga experiencia en la formación y/o capacitación de adultos con un excelente manejo de metodología participativa.

SOBRE EL TIEMPO PARA IMPLEMENTAR LA JORNADA

La jornada puede implementarse en 4 horas cronológicas.

III. DESARROLLO DE LA JORNADA

PRIMER MOMENTO: ROMPIENDO EL HIELO		
Actividad	Procedimiento	Recursos

<p>Bienvenida y presentación de la jornada</p>	<p>Los organizadores darán la bienvenida a la jornada, indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El contexto en que se está desarrollando la jornada - Evitará un largo discurso. - Se presentará al facilitador, en caso no sea el mismo quien presente la jornada - Se hará referencia a las características de la jornada. 	<p>La palabra 10 min</p>
<p>Presentación de los participantes</p>	<p>Se pide a los participantes estar de pie en círculo alrededor de la sala y les indica que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mencionarán su nombre, apellido, de dónde son y la oficina en la que trabajan. - Al final compartirán con el grupo algo que nadie sabe. Por ejemplo, Soy Juan, de Lima, de la oficina X y nadie sabe que... de joven practiqué Karate. - Normalmente los participantes comparten cosas graciosas o que sorprenden al grupo. - Cuando culminen de presentarse todos se les preguntará sobre cómo se sienten al saber lo que sus compañeros mencionaron, resaltando por ejemplo que son colegas con los que trabajan todos los días y no sabemos quizás cosas importantes para uno. 	<p>La palabra 15 min</p>

	- Desde este momento se pueden tocar los temas de clima laboral, relaciones interpersonales y el cuidado del otro, como elementos claves en la implementación del MII.	
SEGUNDO MOMENTO: CONOCIENDO EL MODELO		
Actividad	Procedimiento	Recursos
Dinámica para formar 6 grupos	<ul style="list-style-type: none"> - Se pedirá a los participantes que se pongan de pie y en círculo y se les entregará a cada uno de ellos un papelito doblado con alguna de estas palabras: Estudiosos, Perceptivos, Estadistas, Gestores, Éticos, Transparentes - Cuando todos tengan su papel, se les indica que pueden abrirlo y que tienen que encontrar a sus compañeros pero haciendo solo gestos, sin hablar. Una vez que se hayan reunido se les indica que estos serán los grupos de trabajo de la siguiente actividad. 	<p>Papelitos doblados con los nombres de los grupos</p> <p>La palabra 10 min</p>

<p>¿Problemas sin solución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se pide a los 6 grupos que dialoguen y escojan un problema en torno a un problema relacionado con su grupo, pero que piensen en un problema de difícil resolución y que lo escriban en un papelógrafo con bastante detalle. Los grupos de la dinámica anterior y los problemas que deberán seleccionar se relacionan de la siguiente manera: - El grupo de los estudiosos tratarán un problema de la cultura/clima organizacional. - El grupo de los perceptivos un problema sobre la percepción pública respecto al MINJUS - Los estadistas un problema sobre la productividad del MINJUS 	<p>Papelógrafo</p> <p>Plumones</p> <p>Cuartillas</p> <p>Cinta masking tape</p> <p>60 min</p>
---------------------------------	---	--

- Los gestores un problema sobre los sistemas de gestión del capital humano (convocatoria, selección, capacitación, evaluación de desempeño)
- Los normativos un problema sobre la normatividad relacionada con la ética y/o normativa anticorrupción
- El grupo de los transparentes presentarán un problema sobre a información pública y transparencia en el MINJUS.
- En la medida que se van presentando los problemas, los demás grupos, mediante una lluvia de ideas propondrán soluciones creativas o innovadoras al problema y se abrirá el diálogo sobre si es una propuesta válida, tanto por si solucionaría el problema como por la originalidad de la propuesta.
- Al terminar las presentaciones se debe resaltar que la complejidad de los problemas exige afrontarlas de manera creativa, que existen más de una solución para un problema y que el MINJUS cuenta con una gran potencialidad para hacer frente a los retos que se les presente: las personas que lo integran.

INTERMEDIO: 10 MINUTOS

<p>Presentación del Modelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El facilitador menciona que los problemas que han abordado son los aspectos registrados en la investigación que se elaboró y que estos obedecen a los cuatro componentes del MII. - En ese momento, para profundizar y comparar los problemas y soluciones dadas en la actividad anterior, se entrega la guía de capacitación para que cada grupo lea el componente de acuerdo al problema que abordó en su grupo. 	<p>Guía de capacitación</p> <p>60</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Luego cada grupo hace una presentación de las relaciones que encuentra. - Al final de cada presentación el facilitador debe tener la habilidad de relacionar, los aspectos no mencionados del componente, los indicadores clave en relación al problema u otros no mencionados y su relación con el problema y las soluciones dadas. De esa manera los participantes tendrán un mayor conocimiento de los componentes del MII. De ahí que colocamos el perfil del participante que debe conocer a cabalidad estos aspectos. 	

<p>Reflexión sobre el código de ética del MINJUS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se pega en un extremo de la sala una hoja con la palabra SIEMPRE y en el otro extremo la palabra NUNCA. - Se pide a los participantes que se coloquen en el centro de la sala lo más cerca posible. - El facilitador les indica que en los extremos de la sala están las hojas con las palabras siempre y nunca y que irá diciendo algunas frases y que tenían que movilizarse a siempre si hacen lo que indica la frase siempre, o se movilizan a nunca si nunca lo hacen. En cada frase los participantes se movilizarán y volverán al centro de la sala con rapidez, puesto que tiene que moverse ante la primera reacción que les produzca la frase. - Se combinarán frases de la vida cotidiana, como por ejemplo “soy puntual”, o “piso el acelerador cuando el semáforo está en luz amarilla”, “digo la verdad” o “soy un buen ciudadano” con frases adecuadas de los valores y/o principios del Código de ética de ética del MINJUS como: “Soy proactivo, eficiente y perseverante”, “Actúo con transparencia”, “conozco las consecuencias de mis acciones y omisiones”, “brindo información oportuna, completa y clara”. 	<p>Papeles A4 con las palabras siempre y nunca</p> <p>Relación de frases previamente preparadas 30 min</p>
--	--	--

	<p>- Al finalizar las frases, se pregunta a los participantes cómo se sintieron al verse obligados de elegir. Muchos no sabrán si moverse a un lugar otro y exigirán que haya la frase “a veces” con lo que se puede generar el diálogo sobre las decisiones cotidianas que nos hacen íntegros, que es complejo, y por eso mismo un reto, asumir un modelo de integridad en una institución. Las ideas fuerza de este momento es que es un reto se íntegros siempre, a pesar de las influencias, no siempre positivas, del entorno.</p>	
--	---	--

Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - En esta parte de la jornada, se busca que los participantes encuentren elementos en su labor o en el desempeño del MINJUS que deben ser reconocidos. - El facilitador pregunta ¿cuándo ha sido la última vez que el MINJUS ha salido en la portada de un diario como noticia principal? ¿O qué tipo de noticias suelen salir? - Luego de algunas participaciones, donde la mayoría de noticias que salen son negativas, se les indica que en el grupo de trabajo van a elaborar la portada del MINJUS que les gustaría que salga y que todos conozcan, creando la primera página de un diario imaginario (o de la realidad). Luego cada grupo presentará la portada, eligiendo a un “canillita” que ofrecerá el diario dando a conocer la noticia por la que podrán o ponen, todo su empeño. - Se finaliza mencionando que depende de todos que las seis portadas se hagan una realidad, y que la implementación del Modelo de Integridad apunta a ello. 	<p>Papelógrafos</p> <p>Plumones gruesos de diversos colores.</p> <p>30 min</p>
------------	---	--

TERCER MOMENTO: EVALUACIÓN DE LA JORNADA

TERCER MOMENTO: EVALUACIÓN DE LA JORNADA		
Actividad	Procedimiento	Recursos

<p>Evaluación y cierre de la jornada</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se pegarán los termómetros y cada uno llevará un título: Uno de ellos medirá la temperatura de lo vivido en la jornada, otro termómetro medirá los ánimos con los que terminan la jornada para implementar el modelo. - Se pedirá a todos los participantes que se paren y marquen con un plumón la “temperatura” que sienten en cada uno de los termómetros. - Cuando todos lo hayan hecho, el facilitador resaltará donde más haya sido marcado e invitará a los participantes para que libremente manifiesten a qué se debe a manera de evaluación y desafío. 	<p>Termómetros dibujados en papelógrafos cortados a lo largo que marquen del 10 al 100</p> <p>Plumones</p> <p>15 min</p>
--	--	--



Ministerio de Justicia
y Derechos Humanos

Calle Scipión Llonca 350 Miraflores, Lima - Perú
Teléfono: 204 8020
www.minjus.gob.pe

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional:
www.usaid.gov