

## Sistemas de Integridad

Instrumentos que fortalecen la  
cultura de integridad institucional

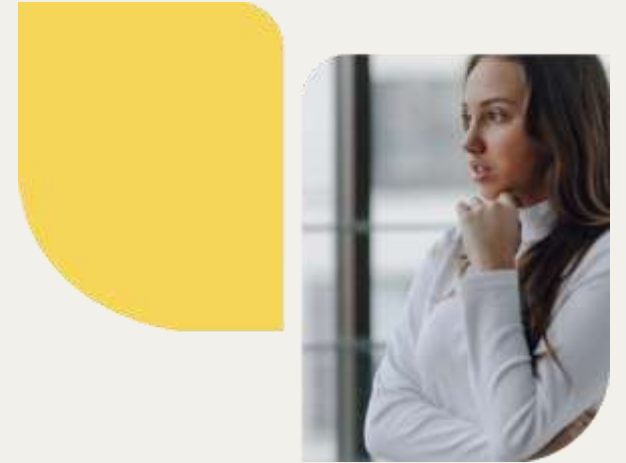
**Consuelo Correa Cussó**  
Líder en Inteligencia de Datos

**Matías Brahm Mir**  
Coordinador de Alianzas y Asuntos  
Corporativos



## Objetivos de la sesión

- 1 Revisar los **pilares necesarios** para el fortalecimiento la **ética institucional**.
- 2 Comprender por qué es necesario ir más allá del cumplimiento normativo para **fortalecer la cultura de integridad municipal**.
- 3 Informarles sobre el **uso de herramientas cuantitativas de medición** y reconocer su relevancia como insumo clave en la toma de decisiones.

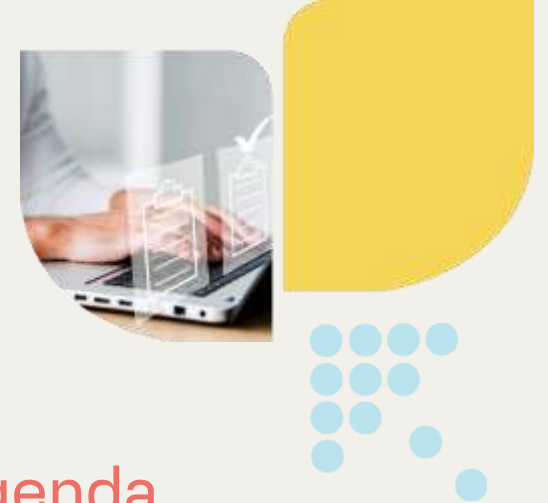


# ¿Qué es la ética institucional?

Es el marco de valores, principios, normas y compromisos que la institución declara y promueve (el cómo deberíamos actuar según la normativa).



# ¿Qué se requiere para fortalecer la ética institucional?



## ✓ Persistencia

Sostener el compromiso ético en el tiempo, más allá de personas o períodos.

## ✓ Escucha formal

Contar con mecanismos que permitan abordar dudas, alertas y preocupaciones.

## ✓ Coherencia normativa

Alinear reglas, procedimientos y decisiones con los principios éticos definidos.

## ✓ Prioridad en la agenda

Incorporar la ética como un criterio explícito para la gestión en las decisiones clave.

## ✓ Estrategia clara

Definir roles, responsabilidades, acciones y mecanismos de seguimiento.

## ✓ Anticipación de riesgos

Identificar y prevenir situaciones que puedan afectar la probidad y la confianza.

Pero, ¿cómo podemos trabajar todos estos puntos?

**Pilares para construir una cultura de ética:**

1. Capacitación
2. Comunicación activa
3. Control y cumplimiento
4. Capital humano



## 1 Capacitación

La capacitación es un pilar clave. Esta debe ser:

- ❖ **Formativa** → No solo informar normas, sino crear criterio.  
(Discernir qué es correcto hacer en situaciones reales, incluso cuando la norma no es explícita)
- ❖ **Periódica** → No un hito aislado.
- ❖ **Con objetivo claro y enfoque preventivo** → se entiende qué se espera...
- ❖ **Aterrizada** → Conectada al trabajo diario de los funcionarios.
- ❖ **Participativa** → Casos reales, dilemas, reflexión y práctica.



## 2 Comunicación activa

- ❖ **Cercana** → Objetivo claro y simple  
→ Permite preguntar, conversar y retroalimentar.
- ❖ **Multicanal** → Usa distintos espacios y formatos.
- ❖ **Continua** → No solo reactiva o en crisis.
- ❖ **Transparente** → No reconocer lo positivo, sino también brechas, errores y desafíos. No maquillar la realidad.  
→ Explica por qué se toman decisiones.  
→ Evita mensajes solo “para la imagen”
- ❖ **Se refuerza desde el liderazgo** → Con coherencia y ejemplo.



## 3 Control y Cumplimiento

- ❖ **Reglas claras y conocidas** → Evitan interpretaciones arbitrarias.
- ❖ **Controles periódicos** → Previenen, no reaccionan tarde.
- ❖ **Adaptabilidad** → Ajustarse a nuevos riesgos y contextos.
- ❖ **Simplicidad** → Menos burocracia.  
→ Más cumplimiento real y menos complejidades innecesarias.
- ❖ **Código de ética** → Un marco claro de principios y conductas esperadas.  
→ Una guía práctica para la toma de decisiones en el trabajo diario.  
→ Un punto de referencia común para funcionarios, jefaturas y autoridades.





## 4 Capital humano



- ❖ **Personas al centro** → No solo es el cumplimiento, resultado o trámite, sino que también se toma en cuenta el impacto que pueden tener las distintas decisiones en los funcionarios.
- ❖ **Integrar la ética desde el inicio** → Criterio de selección e incorporación.
- ❖ **Mantenimiento de talentos** → Reconocer y cuidar. Evitar que el compromiso termine en desgaste.
- ❖ **Modelar conductas esperadas** → Liderazgo con el ejemplo.
- ❖ **Actuar a tiempo frente a conductas no éticas** → No normalizar y previene climas laborales dañinos, y no reaccionar tarde frente a conductas que van contra los valores o las reglas municipales.

¿Cómo llevamos  
esto a la práctica?



## TRABAJO GRUPAL

Por cada uno de los pilares, escriba 2 prácticas que estén funcionando bien en su municipio, y 2 prácticas que existan, pero no estén dando los resultados esperados

Capacitación

Comunicación activa

Capital humano

Control y cumplimiento



¿Cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor tu opinión sobre los esfuerzos que realiza tu municipio para fomentar la ética organizacional?



# No conformarnos con lo normativo...

¿Por qué?

- ❖ Cumplir la norma solo fija mínimos . Lo normativo no garantiza el correcto actuar frente a todos los dilemas del día a día; mientras que la integridad guía decisiones.
- ❖ Ir más allá permite que las personas entiendan el sentido, actúen por **convicción** y tomen buenas decisiones incluso cuando la norma no alcanza o no está escrita.

Fortalecer la integridad institucional no se limita al cumplimiento de normas, sino que **se requiere fortalecer diferentes condiciones de gestión** que permitan que estos principios se traduzcan a la practica (realidad).





# ¿Qué es cultura de integridad institucional?

Se refiere a qué tan coherente es la institución entre lo que declara y lo que efectivamente hace.

## ¿Cómo se está viviendo la ética institucional?

–Convicción–



La cultura de integridad no se define únicamente por normas o políticas formales, sino por cómo las personas interpretan lo que ocurre; en ese sentido, las percepciones influyen directamente en las conductas, haciendo fundamental su medición (Karl E. Weick, 1998).

Aunque existan normas, las señales del día a día también moldean la percepción de lo aceptable y, con ello, las conductas.



**Ejemplo:** Una funcionaria ve que un directivo favorece siempre al mismo proveedor, pero pese a que existe una política que lo prohíbe y a que el tema se comenta informalmente no ocurre nada.

**Como no hay consecuencias visibles, la funcionaria:**

- **No reporta** esta ni otras situaciones similares, ya que **interpresa que reportar no sirve** o que *“así funcionan las cosas”*.
- Evita levantar alertas para **no exponerse**.
- **Normaliza faltas** (“si arriba lo hacen, no debe ser tan grave”).
- Ajusta su conducta al clima real, no a la norma escrita.
- Repetir el patrón (también va a favorecer al mismo proveedor)



¿Cuáles son algunas de las herramientas **concretas** para ir más allá de lo normativo?



Fundamental medir las percepciones

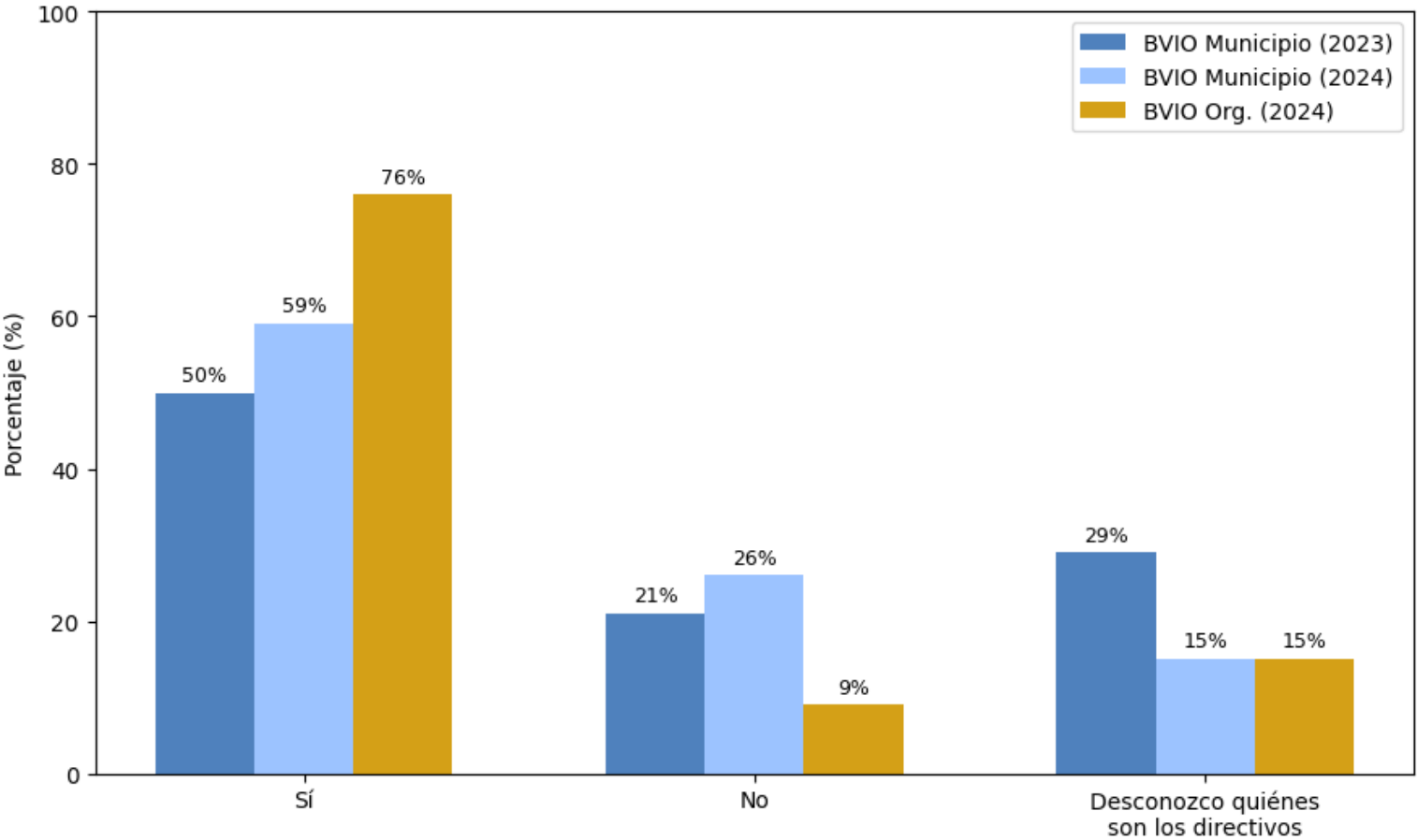


## Encuestas de percepción

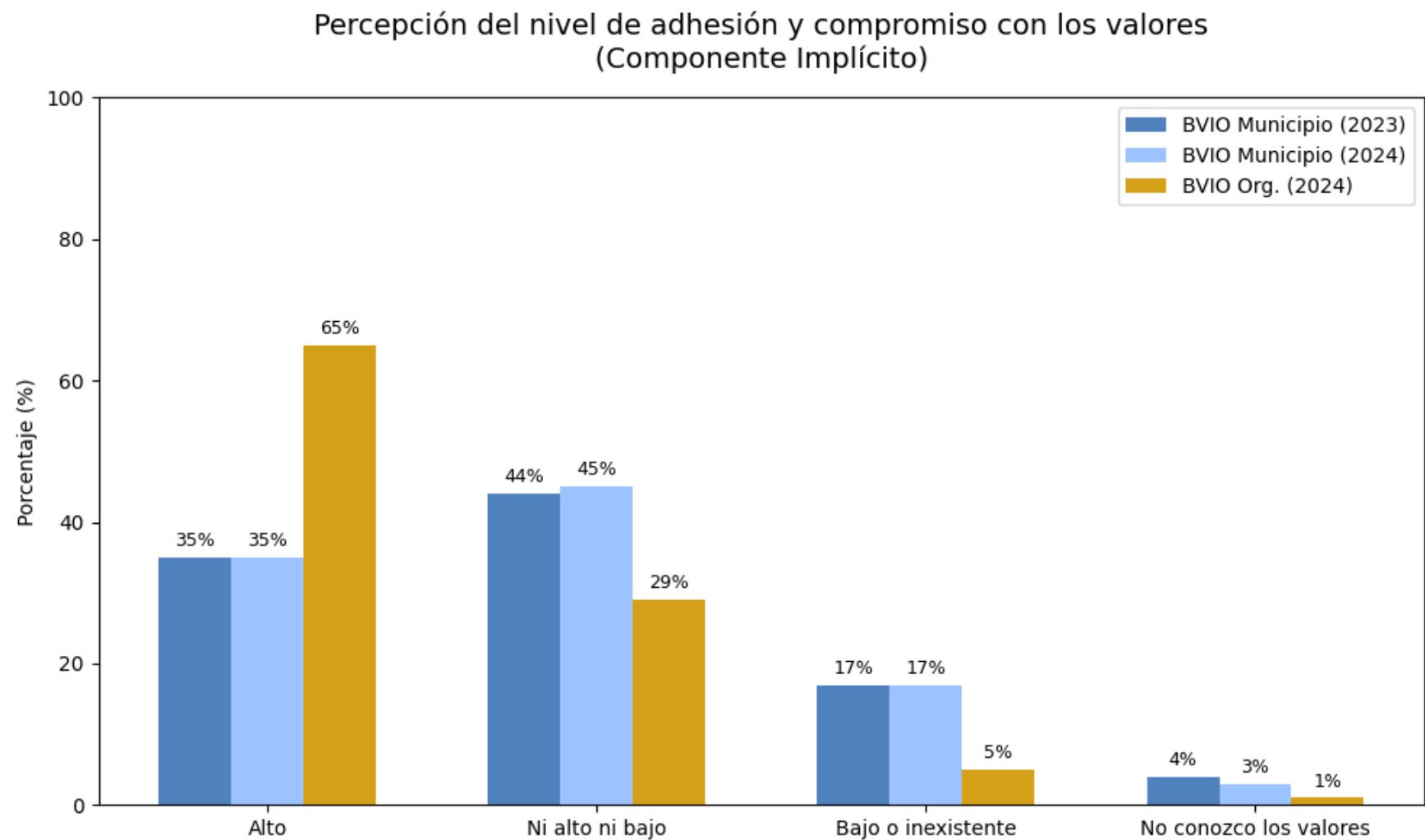
Los directivos son vistos como un referente y ejemplo a seguir.



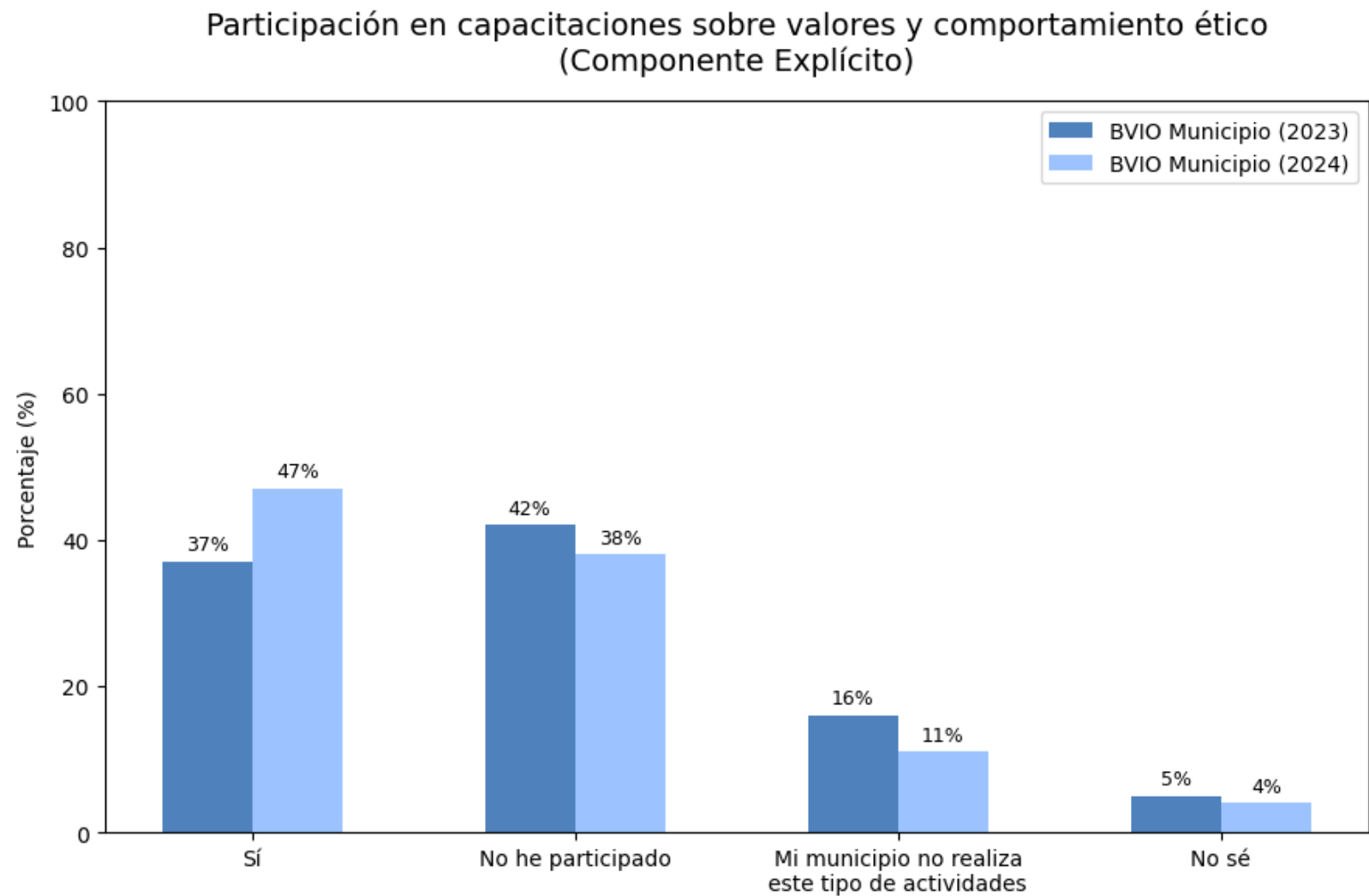
Percepción sobre el actuar de los directivos de acuerdo con los valores  
(Componente Implícito)



- Del 100% de quienes recomendarían totalmente a la municipalidad, el 81% señala coherencia directiva (v/s 11%).
- Del 100% de quienes indican estar en completo acuerdo con que la municipalidad mantiene un comportamiento correcto incluso en momentos difíciles, un 76% percibe coherencia directiva. (v/s 14%)



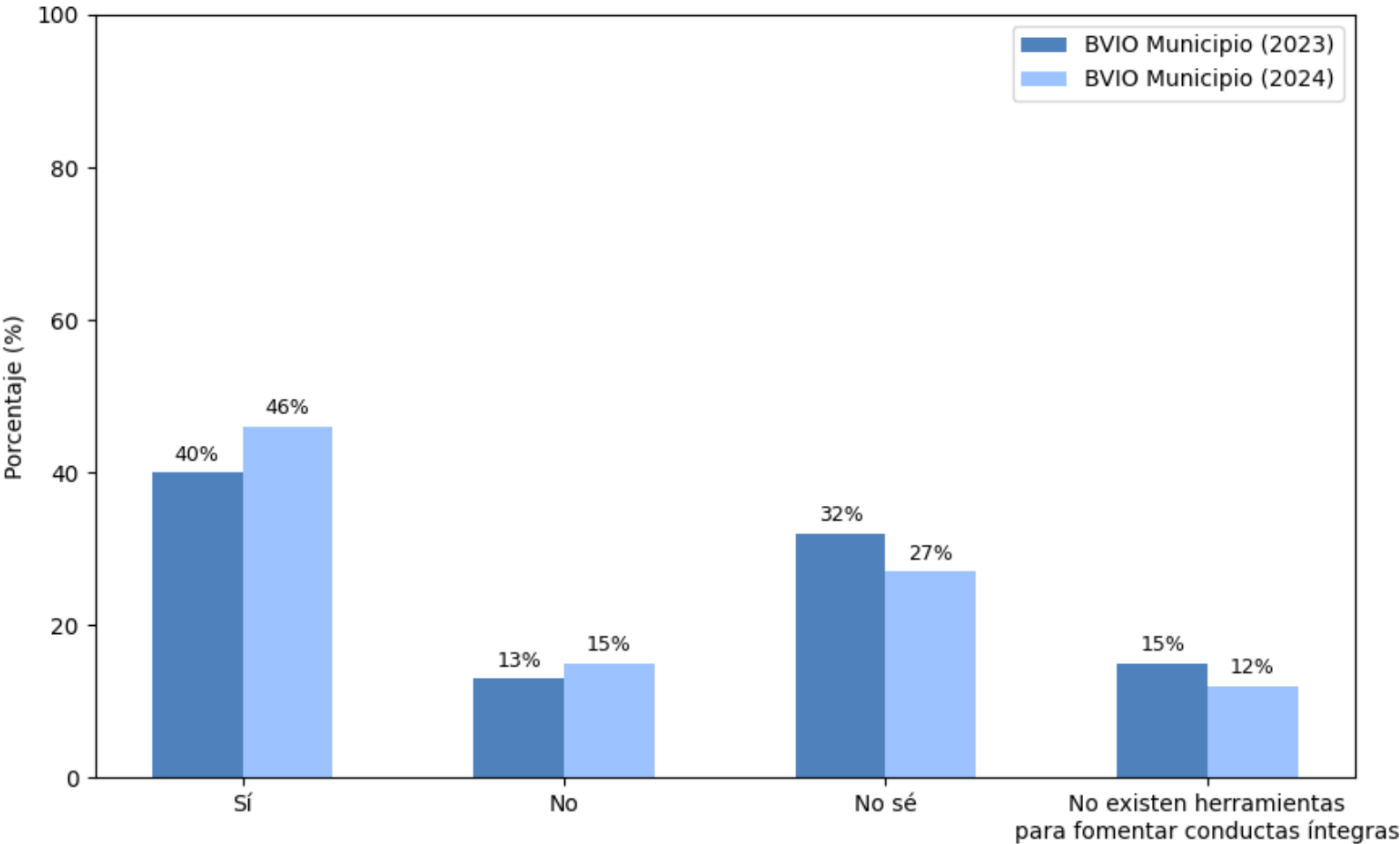
➤ Del 100% de quienes **señalan alta adhesión**, el **87% señala coherencia directiva (v/s 6%)**.



➤ Del 100% de quienes **participaron a alguna capacitación**, el **71% señala coherencia directiva (v/s 18%)**.

Utilidad de las herramientas para fomentar conductas íntegras  
(Componente Explícito)

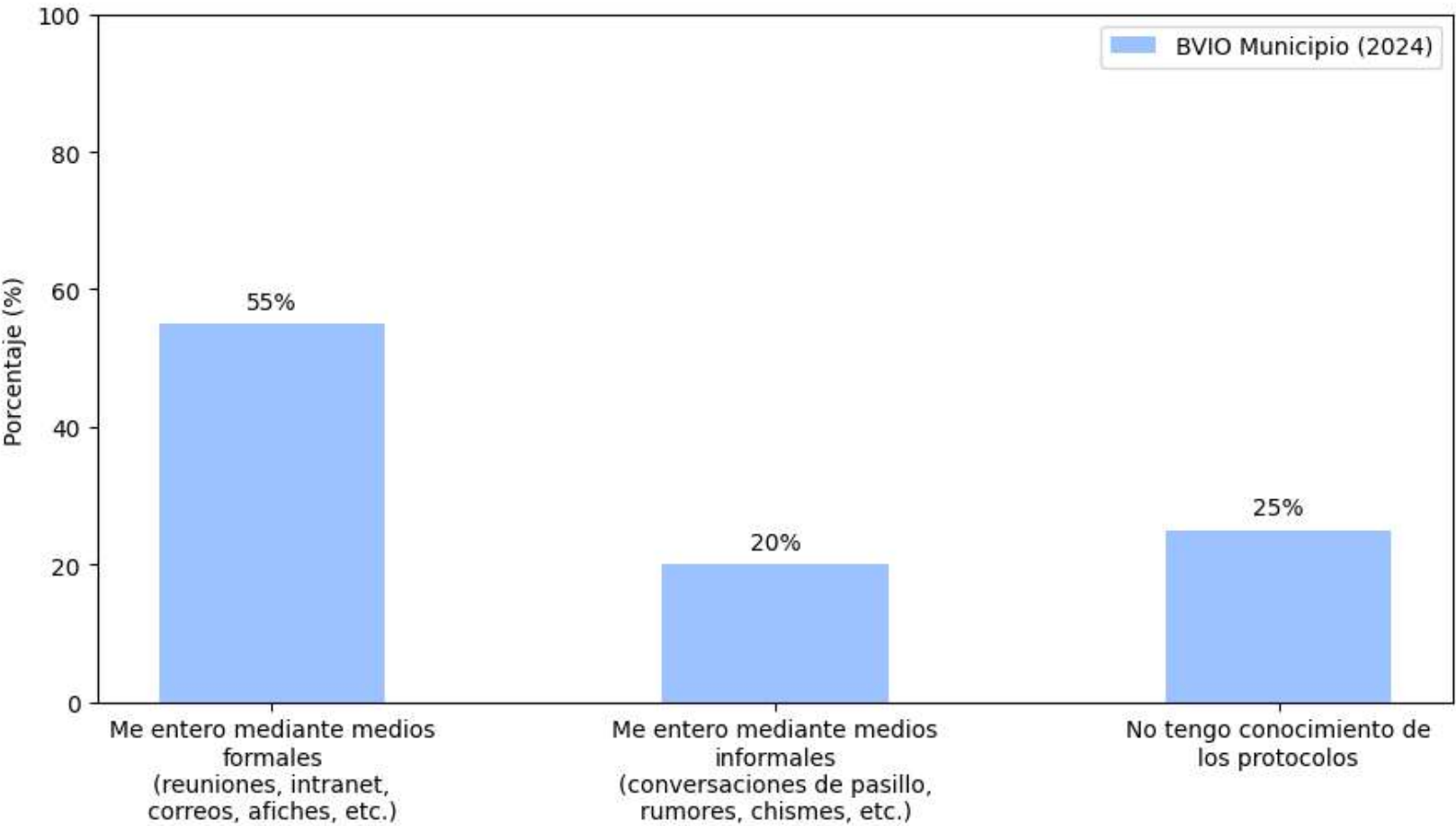
La participación en capacitaciones se asocia a una mejor valoración de las herramientas disponibles.



➤ Del 100% de quienes participaron a alguna capacitación, el 68% señala a las herramientas útiles (v/s 10%).

¿Cómo te enteras de los protocolos de seguimiento para la resolución de comportamientos inadecuados?  
(Componente Explícito)

Se destaca a la capacitación como herramienta clave en la difusión de los protocolos.

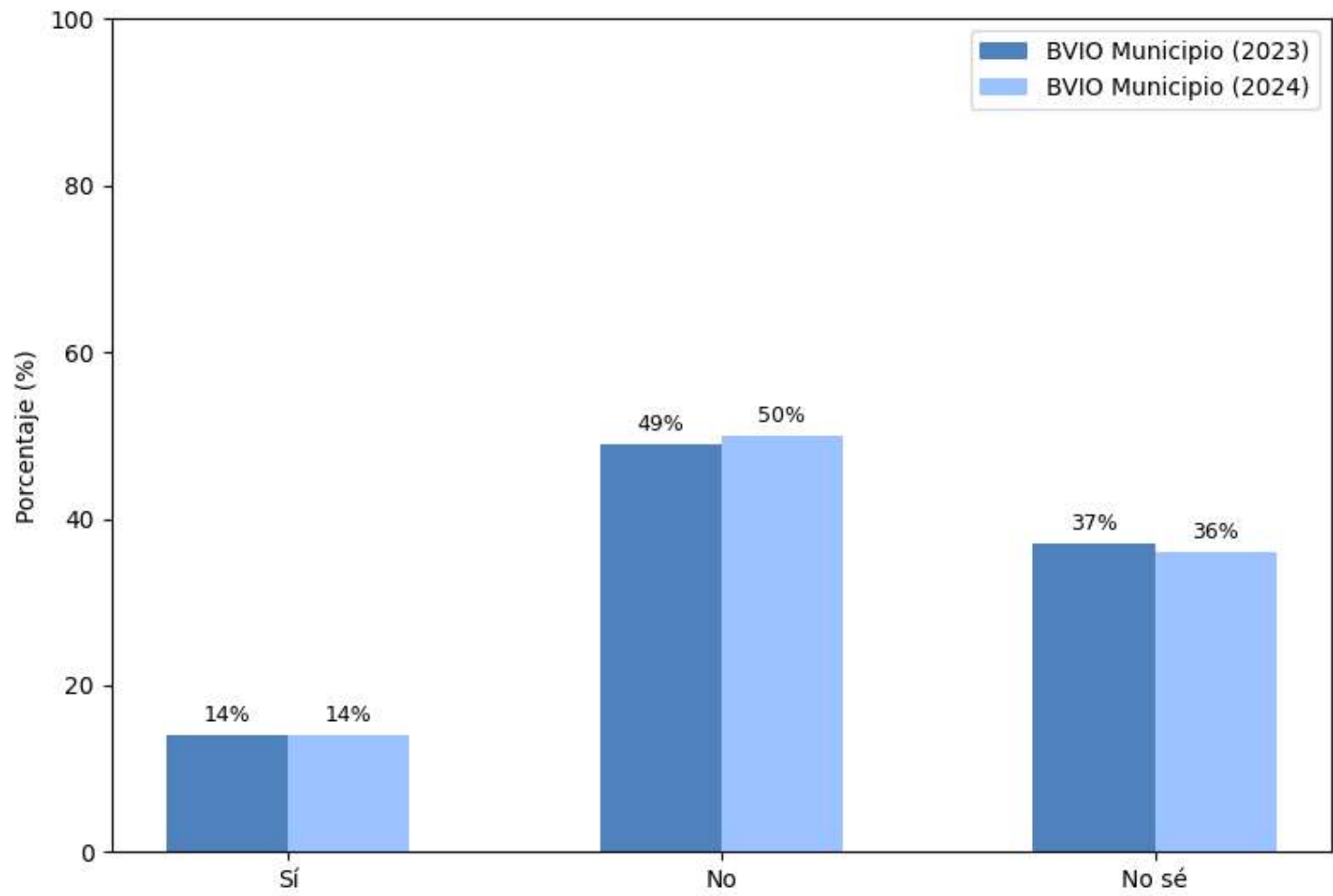


➤ Del 100% de quienes **conocen los protocolos mediante medios formales**, el **62%** señala haber asistido a alguna capacitación **(v/s 30%)**.

La capacitación cumple un rol clave en el fortalecimiento de las capacidades para identificar y discernir malas.



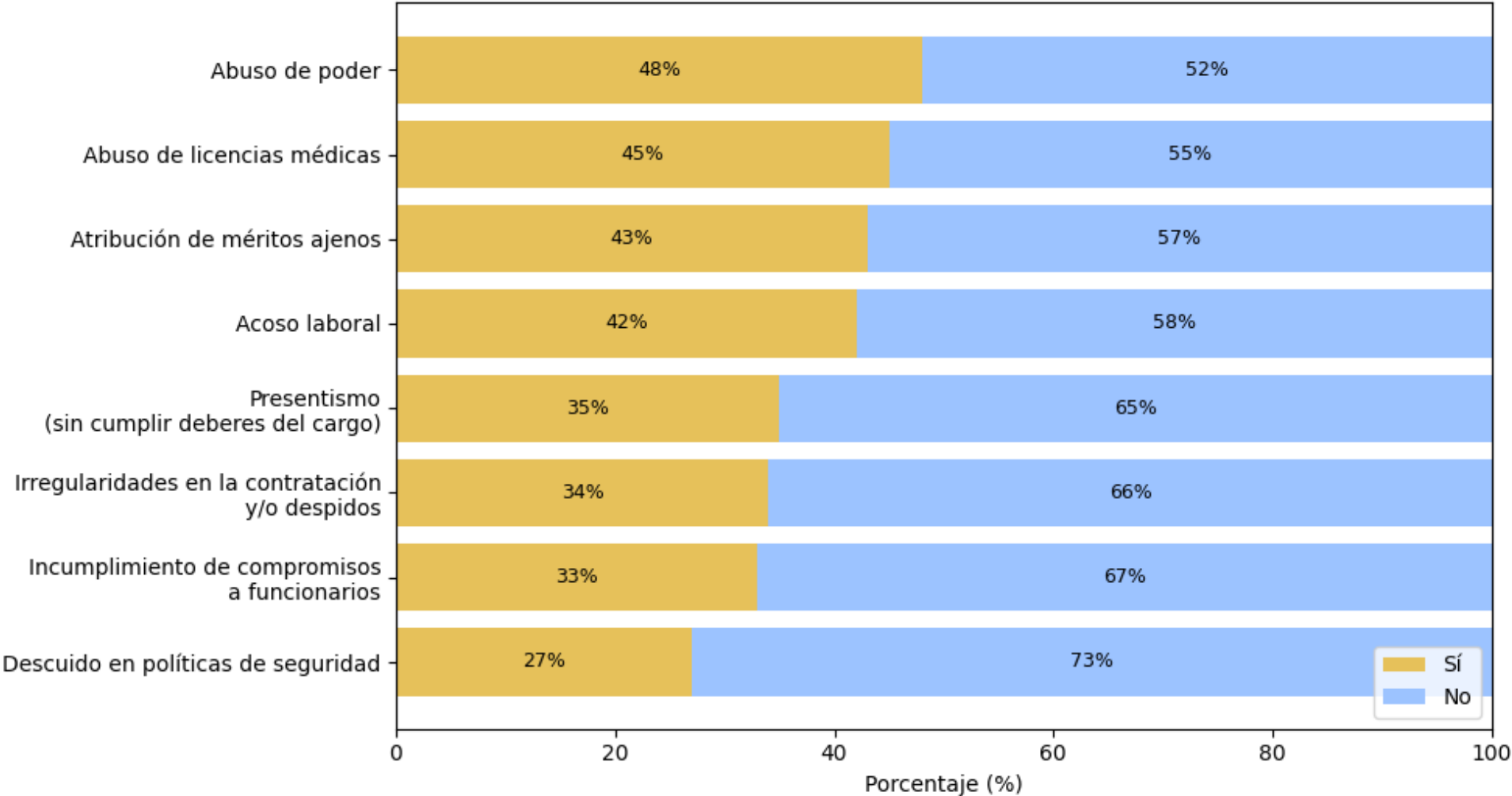
### Observación de incumplimientos o transgresiones normativas (Componente Implícito)



➤ Del 100% de quienes señalan no saber si lo que vio fue una transgresión, el 35% señala haber asistido a alguna capacitación (v/s 47%).



Situaciones observadas en el último año  
Componente Comportamiento Íntegro – BVIO Municipio (2024)



Dato referencial: la visualización de malas prácticas en los municipios duplica, en todos los casos, el promedio organizacional 2024.

2



## Canal de denuncias



¿Qué tipo de canal de denuncia  
se utiliza principalmente en tu  
municipio?





¿Qué tanta confianza crees que existe en los procesos de denuncia de tu municipio?

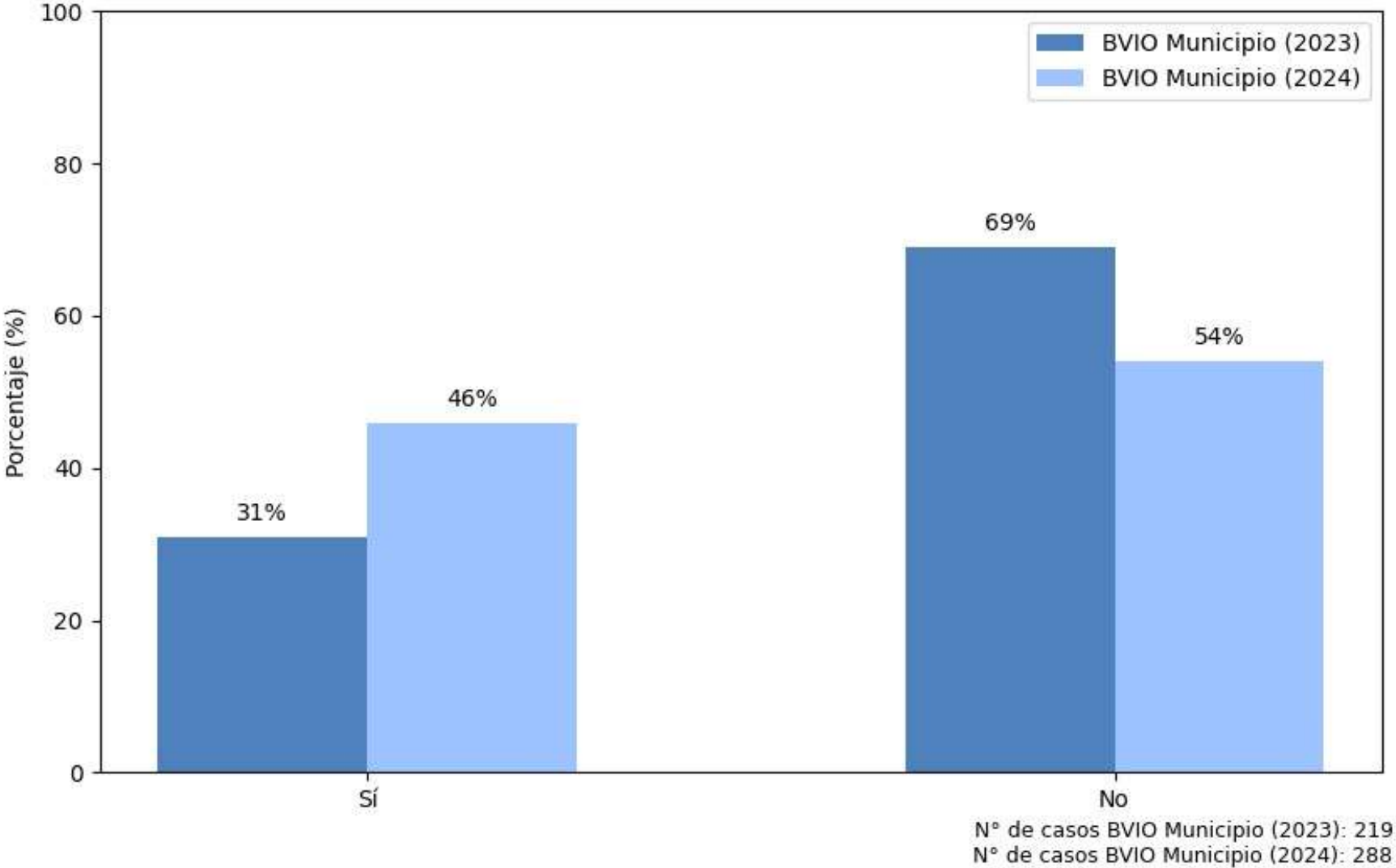




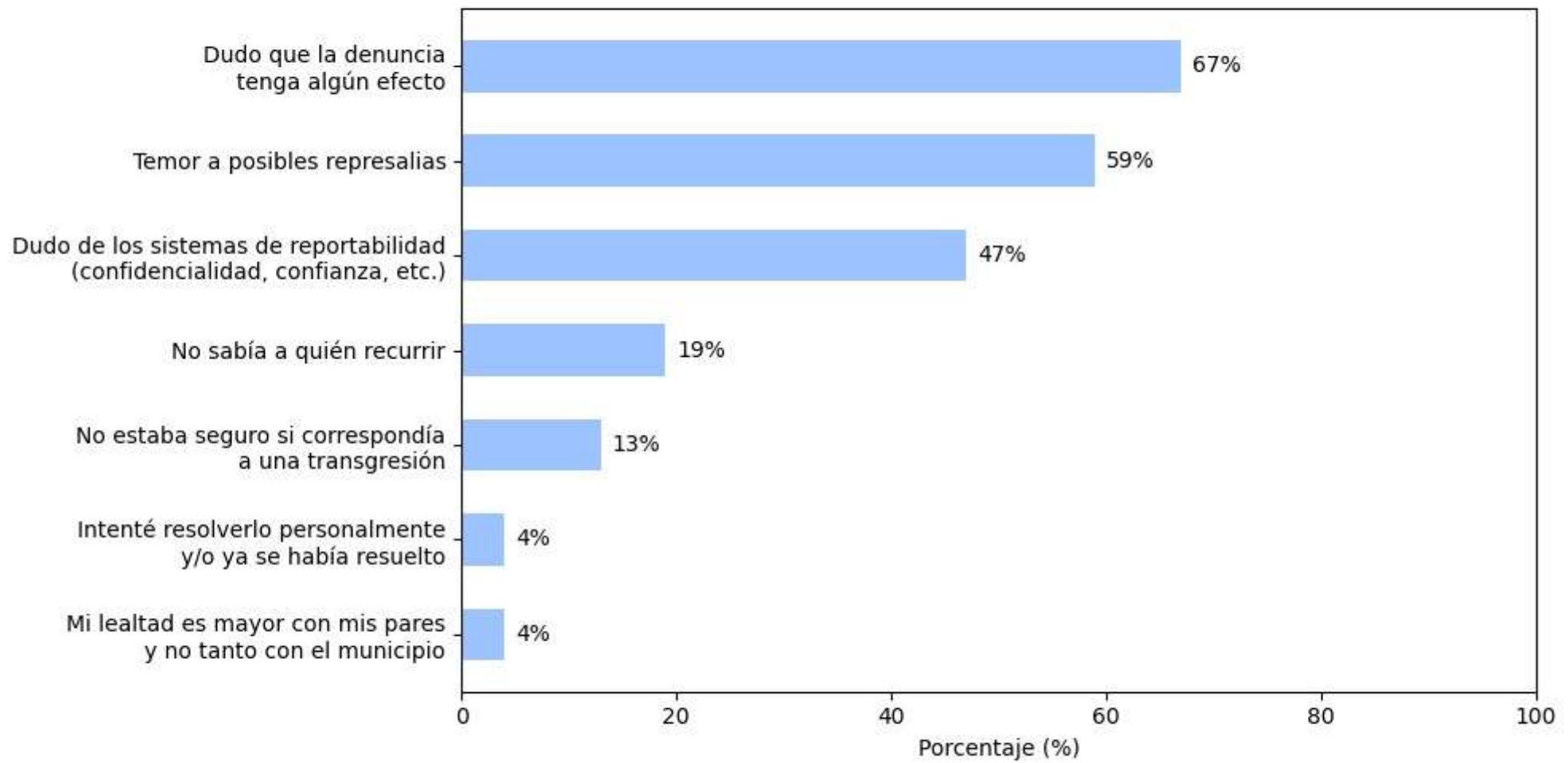
¿Cuál dirías que es el principal freno que lleva a que los funcionarios no denuncien?



¿He reportado ese incumplimiento o transgresión?  
Componente Comportamiento Íntegro



¿Por qué no reporté la situación? (Selección múltiple)  
Componente Comportamiento Íntegro - BVIO Municipio (2024)



N° de casos que no reportó (2024): 156  
N° de respuestas (selección múltiple): 334

# No recibir denuncias es una mala señal

- Saber identificar cuando hay falta de confianza.
- Ser claros en que no habrá represalias.





## 1 Denuncias y consultas



Canal externo.



Eficacia.



Asegurar el  
anonimato.



Confidencial.



Seguimiento.



## 2 Mala conducta



Análisis de causas:  
¿problemas  
sistémicos?



Remediación.



¿Se pudo detectar  
ex-ante?



Medidas  
disciplinarias.



# Para terminar



¿Cómo lograr una  
cultura de  
integridad robusta?



# Inculcar

el sentido de **responsabilidad**  
en los individuos, en todos los  
niveles de la institución.  
Es responsabilidad de todos.



Construir una cultura de  
integridad es una  
**tarea diaria**



Aumenta la capacidad de  
reacción y de  
**adaptación**



La verdadera  
sostenibilidad de una  
institución radica en su  
**cultura ética e integral,**  
impactando positivamente  
en sus resultados.







**30%**  
**menor rotación**

**25% +**  
**de satisfacción**  
**laboral**



**40% +  
promovidos**

Crecimiento **personal**







**85%**  
**cultura ética**

Contribuye a la  
sostenibilidad y  
**éxito a largo plazo**

¿Con qué te quedas?



# FGE

-  fge\_integridadenaccion
-  fundacion-generacion-empresarial
-  FGE\_IntegridadEnAcción
-  +56 2 2229 7451

**Consuelo Correa Cussó**  
ccorrea@fge.org

**Matías Brahm Mir**  
mbrahm@fge.org

**[www.fge.org](http://www.fge.org)**

