



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Implementación del Modelo de Integridad en una entidad del Sector Salud

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Victor Manuel Linares Saavedra

Revisor:
Mgr. César Augusto Martín Cáceres Dagnino

Lima, marzo de 2026

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Víctor Manuel Linares Saavedra, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 73044577, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Implementación del Modelo de Integridad en una entidad del Sector Salud”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. César Augusto Martín Cáceres Dagnino, identificado con DNI: 07619776

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 05/03/2026.



Firma del autor¹

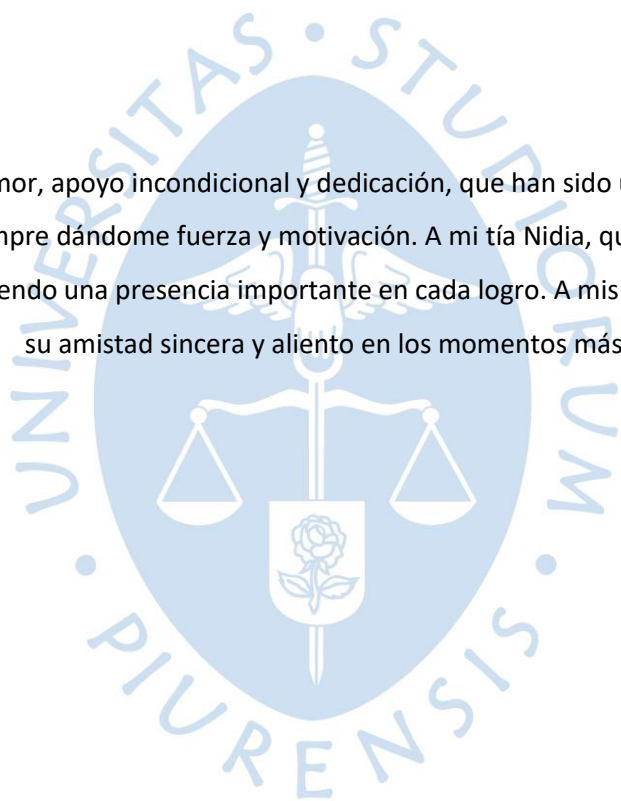


Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y dedicación, que han sido un pilar en cada meta a lo largo de mi vida, siempre dándome fuerza y motivación. A mi tía Nidia, que en paz descansa, por el apoyo emocional y siendo una presencia importante en cada logro. A mis amigos más cercanos por su amistad sincera y aliento en los momentos más difíciles de este trayecto.



Resumen

En el contexto de la gestión pública del sector salud, se identificó la necesidad de fortalecer la capacidad preventiva frente a la corrupción mediante la implementación progresiva del Modelo de Integridad del Estado. Esta necesidad surge a partir de los resultados del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción (ICP) de los años 2024 y 2025, los cuales evidenciaron avances en la adopción del modelo, así como brechas que requieren atención para su sostenibilidad institucional.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo describir y analizar la experiencia de implementación, seguimiento y monitoreo del Modelo de Integridad en una entidad pública del sector salud, destacando las acciones desarrolladas para consolidar la Etapa 1 – Inicial, avanzar en la Etapa 2 – Institucionalización e iniciar las actividades preparatorias de la Etapa 3 – Estandarización. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo descriptivo, apoyado en la revisión documental, la sistematización de evidencias y la coordinación interáreas.

Las acciones ejecutadas permitieron fortalecer los mecanismos de seguimiento del Programa de Integridad, mejorar la organización y trazabilidad de la información institucional y promover una mayor articulación entre las unidades orgánicas. Como resultado, se evidenciaron avances significativos en la gestión de la integridad pública; no obstante, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la estandarización de procesos, la asignación de recursos y el fortalecimiento de la cultura de integridad, aspectos clave para consolidar el modelo en el mediano plazo.

Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1 Aspectos generales	9
1.1 Descripción de la entidad.....	9
1.1.1 Ubicación.....	9
1.1.2 Misión y visión de la entidad.....	9
1.1.3 Organización	9
1.2 Descripción general de la experiencia	11
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	12
1.2.2 Propósito del puesto	13
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	13
1.2.4 Resultados logrados del puesto	14
Capítulo 2 Desarrollo del trabajo	16
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	16
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	18
2.3 Marco legal.....	21
2.4 Marco conceptual	23
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias.....	28
3.1 Aportes.....	28
3.1.1 Problemática	28
3.1.2 Aportes realizados y resultados.....	31
3.2 Desarrollo de experiencias.....	31
Conclusiones.....	45
Recomendaciones	46
Lista de abreviaturas	47
Referencias	48

Lista de tablas

Tabla 1 Procedimiento general del monitoreo	20
Tabla 2 Componentes y etapas del Modelo de Integridad del Estado peruano.....	23
Tabla 3 Atención de puntos de evaluación – Componente 1: Compromiso de la Alta Dirección	32
Tabla 4 Registro de sujetos obligados a presentar Declaración Jurada de Intereses	33
Tabla 5 Cronograma de difusión externa en temas de integridad	36
Tabla 6 Resultados principales de la encuesta en materia de integridad institucional (2025)	38
Tabla 7 Documentos elaborados para recopilación de evidencias de la Etapa 1	40
Tabla 8 Documentos elaborados para la recopilación de evidencias de la Etapa 2 setiembre a octubre del 2025.....	41
Tabla 9 Documentos elaborados para recopilación de evidencias de la Etapa 2 – noviembre 2025... 42	
Tabla 10 Documentos elaborados para recopilación de evidencias de la Etapa 2 – noviembre 2025 parte 2	43
Tabla 11 Documentos elaborados para recopilación de evidencias de la Etapa 2 – diciembre 2025 .. 44	



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama del Fondo Intangible Solidario de Salud	11
Figura 2 Resultado por Componente en la Etapa 1	117



Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional busca examinar la implementación del Modelo de Integridad en una entidad pública del sector salud, según los resultados del Reporte del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción (ICP) de los años 2024 y 2025. Esta investigación evidencia los logros para consolidar la Etapa 1 – Inicial, los avances hacia la Etapa 2 – Institucionalización y los primeros pasos hacia la Etapa 3 – Estandarización, aún una brecha a priorizar desde la medición anterior.

El análisis se basa en la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (Decreto Supremo N° 092-2017-PCM) y el Modelo de Integridad del Estado, aprobado mediante Decreto Supremo N° 148-2024-PCM, para fortalecer el índice de capacidad preventiva de las entidades públicas ante el riesgo de corrupción (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2024a).

En el año 2024, la institución finalizó la Etapa 1 con el cumplimiento de todos los indicadores definidos en la guía de evaluación. En 2025 afianzó la etapa y creó la etapa 2, en la cual logró avances, pero aún existen vacíos en las preguntas 11, 12, 15 y 26. Adicionalmente, se dio inicio al proceso de adaptación a la Etapa 3 – Estandarización, que implica la documentación de los procesos de seguimiento y sostenibilidad del Modelo de Integridad, aún en proceso de construcción y mejora (Secretaría de Integridad Pública [SIP], 2024a).

El estudio es de abordaje cualitativo-descriptivo, apoyado en la revisión documental y sistematización de la experiencia profesional del Programa de Integridad Institucional 2025. Su objetivo es detallar los resultados alcanzados, la práctica de monitoreo y seguimiento utilizada y la evidencia el nivel de avance en la implementación del modelo de integridad.

El informe está estructurado en tres capítulos. El Capítulo 1 trata sobre la descripción de la entidad y la experiencia profesional. El Capítulo 2 aborda el marco teórico, base legal y metodológico de la investigación. Finalmente, el Capítulo 3 describe las contribuciones, hallazgos y acciones de mejora encontradas en la evaluación del Modelo de Integridad en el periodo evaluado.

Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la entidad

1.1.1 Ubicación

La institución del sector salud donde se realizó la experiencia profesional se localiza en la ciudad de Lima, distrito de San Isidro, en la Calle 41 N° 840, Urb. Córpac, donde se ubican sus oficinas administrativas. Esta ubicación facilita la comunicación con las instituciones dependientes del Ministerio de Salud y organismos públicos relacionados con políticas de transparencia, control y ética institucional.

1.1.2 Misión y visión de la entidad

La entidad tiene como objetivo financiar la atención de enfermedades de alto costo, raras o huérfanas y mejorar la protección financiera de los afiliados a los regímenes subsidiado y semicontributivo del Aseguramiento Universal en Salud, priorizando la población más vulnerable en condiciones de equidad, transparencia y eficiencia.

Su aspiración es constituirse en una institución pública moderna, transparente y confiable, reconocida por la eficiente y honesta administración de los recursos financieros de salud y por fomentar una cultura de integridad institucional que fortalezca la confianza de la ciudadanía y la legitimidad del Estado.

Estos compromisos se enmarcan en la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, que busca fortalecer la ética pública y prevenir riesgos de corrupción en la administración estatal.

1.1.3 Organización

Según el Manual de Operaciones (MOPE) de la institución, aprobado mediante Resolución Jefatural N° 132-2016-SIS y modificado por Resolución Jefatural N° 237-2016-SIS, el organigrama funcional del SIS está conformado por una Jefatura como máxima autoridad administrativa; dos oficinas de asesoramiento (Planeamiento y Presupuesto, y Asesoría Jurídica); oficinas de apoyo (Administración y Tecnologías de la Información); y unidades de línea (Dirección de Gestión del Asegurado de Alto Costo, Dirección de Cobertura y Evaluación de Alto Costo, y Dirección de Financiamiento de Alto Costo) (Seguro Integral de Salud [SIS], 2016a, 2016b).

La entidad no tiene Oficina de Integridad Institucional ni Oficina de Recursos Humanos. En ese contexto, con la Resolución Jefatural N° 028-2024-SIS-FISSAL/J, se delegó la función de integridad a la

Oficina de Administración, designándose como Oficial de Integridad al Director Ejecutivo de la Oficina de Administración. Esta acción está en concordancia con la Directiva N° 001-2024-PCM/SIP, "Directiva para la Incorporación y Ejercicio de la Función de Integridad en las Entidades de la Administración Pública", aprobada mediante Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 001-2024-PCM/SIP, que establece en su numeral 7.3.4. que en aquellas entidades que no cuenten con una unidad orgánica especializada, la función de integridad será asumida por el área de administración o la que haga sus veces (Secretaría de Integridad Pública, 2024a).

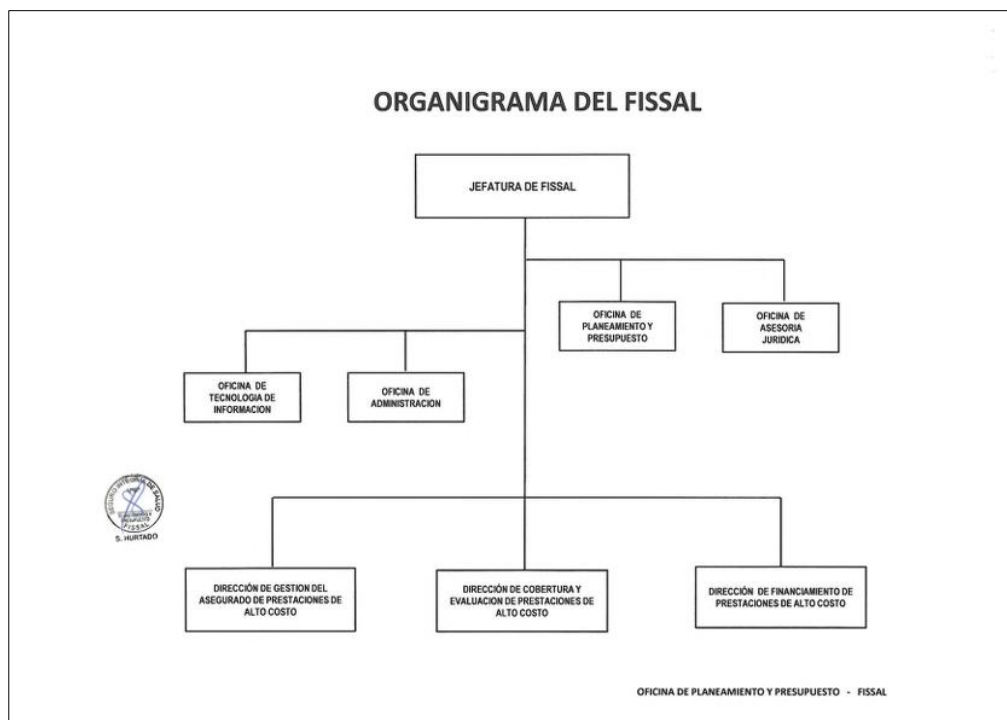
En ese contexto, la Oficina de Administración desarrolla funciones dirigidas a:

- Promover la implementación y seguimiento del Modelo de Integridad Institucional.
- Fomentar la cultura de integridad y prevención de la corrupción con instrumentos de gestión y control interno.
- Coordinar la identificación de riesgos de integridad, en línea con la guía de la Secretaría de Integridad Pública.
- Asesorar técnicamente a las unidades orgánicas en la recolección de evidencias y preparación de informes de cumplimiento del modelo.

El ejercicio de esta función se ejerce de manera transversal y en coordinación con las demás áreas de la entidad, velando por la aplicación de los principios de probidad, transparencia, ética y responsabilidad en el servicio público.

Figura 1 - ORGANIGRAMA

Organigrama del Fondo Intangible Solidario de Salud



Nota. El organigrama refleja la estructura orgánica actual de la entidad del sector salud, de acuerdo con lo establecido en el Manual de Operaciones (MOPE) aprobado mediante Resoluciones Jefaturales N° 132-2016-SIS y N° 237-2016-SIS. Tomado del Portal de Transparencia Estándar de la entidad del sector salud.

https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=16370&id_tema=5&ver=

1.2 Descripción general de la experiencia

La experiencia profesional se dio en una institución pública del sector salud, en el proceso de implementación, seguimiento y monitoreo del Modelo de Integridad. Las actividades se desarrollaron desde setiembre de 2025 hasta la fecha, apoyando administrativamente en el seguimiento y evaluación del Programa de Integridad Institucional.

El estudio implicó recopilar, verificar y organizar evidencias que demuestren el cumplimiento de los criterios de evaluación definidos en las guías de evaluación del modelo de integridad para las Etapas 1, 2 y 3. El trabajo abarcó la revisión de las 16 preguntas de la Etapa 1 – Inicial, las 26 preguntas de la Etapa 2 – Institucionalización, e iniciar el análisis e implementación de las 20 preguntas de la Etapa 3 – Estandarización, aún en proceso como brecha institucional.

Las actividades se desarrollaron en el marco de la Directiva N° 001-2025-PCM/SIP, "Directiva para la Medición del Modelo de Integridad para establecer el Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción en las entidades de la Administración Pública", aprobada mediante Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 009-2025-PCM/SIP.

Esta norma estandariza la forma de evaluar el ICP y asegura que la evaluación del modelo se haga bajo criterios técnicos comunes, consistentes y auditables en todas las entidades públicas. Además, la implementación del servicio se alineó con las disposiciones de los Decretos Supremos N° 042-2018-PCM y N° 148-2024-PCM, que fortalecen la integridad pública, la transparencia y la rendición de cuentas en las entidades del Estado.

Elaboración de informes periódicos de avance (30, 60, 90 y 112 días calendario) que documentaron el avance de la implementación del modelo, establecieron hitos de seguimiento, identificaron brechas de cumplimiento y formularon recomendaciones para fortalecer la capacidad preventiva y de respuesta institucional ante los riesgos de integridad.

Con esta experiencia se reforzó el conocimiento técnico sobre el monitoreo del Modelo de Integridad y se fortaleció la cultura de integridad pública, en línea con los estándares de la Secretaría de Integridad Pública de la PCM, (Secretaría de integridad pública, 2024a).

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Entre setiembre de 2025 a la fecha, se continuó prestando apoyo técnico administrativo a la unidad orgánica encargada de la función de integridad en el proceso de implementación, monitoreo y seguimiento del Programa de Integridad, para reforzar el proceso de implementación gradual del Modelo de Integridad.

Las principales actividades realizadas abarcaron la elaboración de matrices de seguimiento de evidencias por pregunta y componente, la verificación de los medios de verificación exigidos por las guías de evaluación, la actualización documental y el apoyo en la elaboración de informes técnicos de sustento para la evaluación del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción (ICP).

Según Supa y Antonio (2021), la integridad pública no solo requiere de normas y lineamientos, sino también de procesos sostenidos de aprendizaje institucional, donde el monitoreo y evaluación actúan como mecanismos de mejora continua para fortalecer la cultura ética en el sector público.

Dichas acciones se llevaron a cabo en el marco de lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 148-2024-PCM (2024^a), que aprueba el Modelo de Integridad y la forma de su aplicación en las entidades del Estado.

Las principales actividades realizadas fueron:

- Seguimiento y evaluación del Programa de Integridad Institucional, verificando el cumplimiento de las acciones establecidas en las guías de evaluación.
- Recopilación y organización de evidencias documentales para las 16 preguntas de la Etapa 1 y las 26 de la Etapa 2.
- Coordinación entre áreas para la verificación de evidencias y actualización de matrices de cumplimiento.
- Elaboración de informes técnicos de seguimiento y resultados.
- Identificar brechas y proponer mejoras continuas en la gestión de la integridad institucional.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito fue apoyar técnicamente y administrativamente el proceso de implementación y seguimiento del Modelo de Integridad, recopilando evidencias y verificando el cumplimiento de los estándares definidos por la Secretaría de Integridad Pública, fortaleciendo el índice de capacidad preventiva de la entidad.

El trabajo apoyó la consolidación de la Etapa 1 – Inicial, progresar en la Etapa 2 – Institucionalización e iniciar las actividades preparatorias de la Etapa 3 – Estandarización, de acuerdo con las guías vigentes para el año 2025 (SIP, 2024a).

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El proceso que se informa corresponde al monitoreo, seguimiento y evaluación del Modelo de Integridad Institucional, en el marco del Programa de Integridad 2025.

Este mismo busca verificar la coherencia de las evidencias institucionales, el nivel de avance por etapa y la identificación de brechas por componente. Según Munive (2022), el fortalecimiento de la integridad pública en el Perú requiere consolidar un sistema de evaluación que no se limite a la formalidad del cumplimiento únicamente, sino que también promueva la efectividad de las políticas en cada nivel de gestión (estratégico, táctico y operativo).

Este proceso se enmarca en la gestión preventiva de la entidad, en el marco de lo dispuesto en la Directiva N° 001-2025-PCM/SIP, “Directiva para la Evaluación de la Implementación del Modelo de Integridad para la Determinación del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción en las Entidades de la Administración Pública”, aprobada mediante Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 009-2025-PCM/SIP (2025a) el monitoreo del modelo busca validar la evidencia institucional,

garantizar la trazabilidad de la información reportada y medir el nivel de avance institucional en el modelo.

Las acciones incluyeron la revisión, verificación y sistematización de los medios de verificación de los componentes del Modelo de Integridad, regulado por el Decreto Supremo N° 148-2024-PCM (2024^a), que aprueba el marco para la aplicación del modelo en todas las entidades del Estado peruano.

El proceso consistió en evaluar las Etapas 1, 2 y 3, en las cuales se definieron los siguientes alcances:

- Etapa 1 - Inicial: Revisar el cumplimiento completo de las 16 preguntas relacionadas con el compromiso de la alta dirección y la adopción formal del modelo.
- Etapa 2 – Institucionalización: seguimiento a las 26 preguntas que miden la sostenibilidad y transversalización de los componentes, encontrándose brechas en las preguntas 08, 11, 12, 15 y 26.
- Etapa 3 - Estandarización: revisión inicial de los mecanismos de formalización de procesos, una brecha estructural desde la evaluación 2024.

De este modo, el proceso que se informa sirvió para generar información técnica para la determinación del ICP (2025), en el marco de la metodología oficial aprobada por la Secretaría de Integridad Pública, 2025.

1.2.4 Resultados logrados del puesto

El desempeño en el ámbito de apoyo administrativo proporcionó resultados con el fin de fortalecer el monitoreo y evaluación del Modelo de Integridad.

Entre los principales logros del periodo 2025 se encuentran:

1. Recopilación de evidencias institucionales: se validaron los medios de verificación de las Etapas 1 y 2, garantizando el registro de la información remitida a la Secretaría de Integridad Pública.
2. Sistematización de información documental: se diseñaron matrices de seguimiento y control que permitieron organizar evidencias y registrar el cumplimiento de los medios de verificación.

3. Identificación de brechas de cumplimiento: se identificaron hallazgos en los componentes de Políticas de Integridad, Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas, Control interno, externo y auditoría y Encargado del modelo de integridad asociados a las preguntas 8, 11, 12, 15 y 26 de la Etapa 2 y en todos los criterios de evaluación de la Etapa 3.
4. Desarrollar informes técnicos de avance: se entregaron informes periódicos (30, 60, 90 y 112 días calendario) como herramientas de control interno para monitorear el Programa de Integridad.
5. Articulación interáreas: se coordinó con las oficinas de Planeamiento y Presupuesto (quien a su vez ejerce la función de Control Interno), Asesoría Jurídica, las coordinaciones de Abastecimiento, Patrimonio y Almacén y Recursos Humanos y las unidades de línea de la entidad, fortaleciendo la implementación del modelo de integridad en la entidad.

Estos resultados consolidaron la Etapa 1 – Inicial como logro institucional, avanzar significativamente en la Etapa 2 – Institucionalización e iniciaron el cumplimiento de los criterios de la Etapa 3 – Estandarización, la cual continua en proceso.

De acuerdo con Roman (2021), la eficacia del modelo de integridad se mide no solo por el cumplimiento de las preguntas de las guías de evaluación, sino por la capacidad de las entidades para instaurar la institucionalización de la ética pública como eje transversal de la gestión y la toma de decisiones.

Los resultados logrados permitieron evidenciar técnica y metodológicamente el avance en el cierre de brechas para la evaluación del ICP para el año 2025, fortaleciendo la gestión preventiva de riesgos de corrupción y el cumplimiento de los principios de ética, probidad y transparencia en la entidad pública (Secretaría de integridad pública, 2025a).

Capítulo 2 Desarrollo del trabajo

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

La ética pública consiste en el pilar fundamental de toda gestión del Estado, en función del bien general. Dentro de la administración pública en Perú se entiende como, la ética en tanto armonía entre los valores institucionales y las actuaciones propias del servidor civil, con la que este último es llamado a actuar con probidad, transparencia y responsabilidad. Zapata & Laura (2020) señalan que ética y la integridad conforman un sistema de valores que guía las decisiones públicas hacia el interés general, permitiendo que las instituciones sean percibidas como legítimas por la ciudadanía. Desde este enfoque, la ética no se limita al comportamiento individual, sino que se integra como una dimensión estructural de la gobernanza estatal. Los autores indican que “la integridad pública solo puede consolidarse cuando se sustenta en principios compartidos que orienten la acción institucional y reduzcan las zonas de discrecionalidad” (Zapata & Laura, 2020, p.41).

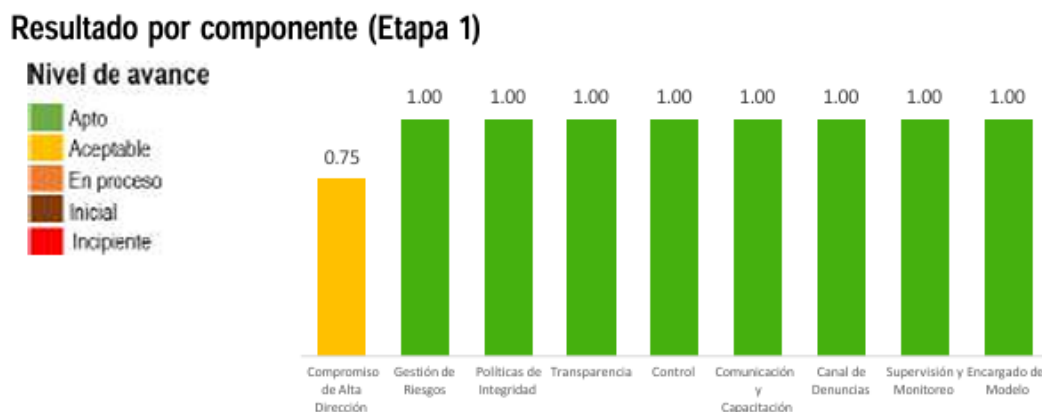
Por otro lado, la integridad es la expresión práctica de la ética en la gestión pública. Munive (2022) explica que el Sistema Nacional de Integridad Pública tiene la finalidad, entre otras complejas y variadas funciones, de prevenir la corrupción, fortalecer la transparencia y consolidar la responsabilidad compartida en una cultura organizacional coherente con los valores y misión de la entidad. En este sentido, la integridad pública no se reduce al cumplimiento de normas, sino que supone el buen actuar en pro del interés común.

Como herramienta de gestión, el modelo opera bajo un enfoque preventivo. Según Munive (2022), la prevención institucional se logra a través de los ejes de identificación temprana y la estandarización de procesos, así como la consolidación de la cultura ética en los servidores civiles. Por esta razón, la rueda de experiencia profesional adquirida a finales del 2024 y a lo largo del 2025 se centró en la adquisición de nociones para el fortalecimiento de los nueve componentes del modelo de integridad. Mediante el Reporte del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción del año 2024 el componente identificado como brecha principal fue el Componente 1 – Compromiso de la Alta Dirección, el cual evidenció un cumplimiento cercano al 80 %, indicando aún brechas de liderazgo en el ámbito ético y en la formalización de responsabilidades relacionadas con la integridad. Por otra parte, los registros referidos a la etapa 2 (Institucionalización) no se presentaron para el escenario 2024, siendo, por lo tanto, está la brecha a dirimir en el próximo período de evaluación (2025). Así, las acciones del año 2025 apuntaron a promover el cumplimiento de los criterios de evaluación para la etapa 2, escenario en el cual ya se presentaron mecanismos sistemáticos de seguimiento y se lograron

situaciones que permitieron avanzar en la aplicación efectiva del modelo de integridad en la gestión cotidiana.

Figura 2

Resultado por Componente en la Etapa 1 – Implementación del Modelo de Integridad en la entidad del sector Salud



Nota. Secretaría de Integridad Pública (2024), *Reporte Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2024* (p. 139). Presidencia del Consejo de ministros del Perú. Tomado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7565523/6425083-reporte-nacional-2024-24-07-2025.pdf>

Este instrumento de retroalimentación institucional, cuyo proceso de evaluación estuvo a cargo de la Secretaría de Integridad Pública, otorgó al ICP un enfoque. De acuerdo con Román Roman (2021), el ICP es “un instrumento que transforma la evaluación en aprendizaje organizacional, porque permite a las entidades reconocer sus debilidades y fortalecer sus capacidades preventivas” (p. 53). En la práctica, esta aproximación se orientó a llenar de matrices de seguimiento, control de la calidad documental, y verificación cruzada de la evidencia, lo que garantizó la trazabilidad y la pertinencia de la información enviada a la SIP. Todo fue un acto de responsabilidad y la mejora continua subyacente en la gobernanza ética moderna.

En la práctica, esta aproximación se orientó a llenar de matrices de seguimiento, control de la calidad documental, y verificación cruzada de la evidencia, lo que garantizó la trazabilidad y la pertinencia de la información enviada a la SIP. Todo fue un acto de responsabilidad y la mejora continua subyacente en la gobernanza ética moderna.

La teoría aplicada permitió comprobar que el avance institucional en las etapas del modelo depende del liderazgo ético y el compromiso de la alta dirección. Según Núñez (2023), la cultura de integridad solo emergerá a través del liderazgo institucional si este promueve activamente los valores de transparencia y probidad, los cuales se manifiestan en políticas y prácticas diarias. En el ámbito de la práctica profesional, este principio se mostró en el impulso de la Oficina de Administración, que es

la responsable de la función de integridad. Esta oficina se encargó de coordinar el proceso de evaluación y de conectar con las otras áreas. La coherencia existente entre el liderazgo, el compromiso y los resultados puede ser constatada como evidencia de impacto del modelo en la gestión pública.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

La metodología que se ha aplicado en la elaboración del presente trabajo está basada en un enfoque cualitativo y descriptivo y aplicado, orientado al seguimiento y monitoreo de la implementación del Modelo de Integridad en una entidad pública del sector salud, el objetivo del trabajo fue contribuir al fortalecimiento de la implementación del Modelo de Integridad mediante el ejercicio de las funciones asignadas a la unidad de organización que ejerce la función de integridad, específicamente en lo referido a la conducción y monitoreo del modelo, el asesoramiento técnico especializado a funcionarios y servidores, y el seguimiento del cumplimiento de las disposiciones normativas en materia de integridad y lucha contra la corrupción. Este objetivo se desarrolló en concordancia con lo dispuesto en la Directiva N° 002-2021-PCM/SIP y la Directiva N° 001-2025-PCM/SIP, que regulen el proceso de monitoreo y evaluación del modelo y la determinación del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción.

El enfoque cualitativo posibilitó la interpretación de la experiencia profesional desde la definición institucional que constituyó la gestión, siendo la descripción y el análisis del proceso de implementación del modelo, más que la cuantificación de resultados. Hernández & Mendoza (2019) señalan que el enfoque cualitativo se orienta a explorar fenómenos en su entorno natural, identificando significados, percepciones y dinámicas sociales. En este contexto, el monitoreo de la integridad pública se comprende como una práctica institucional que combina aspectos técnicos y conductuales.

En cuanto al enfoque descriptivo de la metodología, vale la pena señalar la importancia de la necesidad de describir el proceso de evaluación del modelo, incluir la descripción de la realización de acciones, el uso de instrumentos y aprender a partir de los resultados obtenidos. Desde esta perspectiva, el planteamiento se desarrolla en concordancia con los planteamientos de Munive (2022), quien sostiene que la evaluación de la integridad debe realizarse a partir de la observación empírica de los procesos y no solo la revisión normativa.

También, el enfoque aplicado se conecta con lo manifestado por Gutiérrez (2021) quienes proponen que la integridad pública se debe enmarcar bajo una perspectiva organizacional, donde se internalizan las condiciones que estimulan la conducta ética, como el liderazgo, cultura organizacional y, la gobernanza del conocimiento.

Como criterio metodológico central, se incorporó el Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción (ICP) como herramienta de análisis para evaluar el grado de implementación del Modelo de Integridad. Este fue empleado no como un indicador cuantitativo, sino como un instrumento de evaluación. Para ello, se aplicaron procedimientos de análisis de documentos sobre informes internos, actas, memorandos, directivas, registros administrativos y publicaciones institucionales.

Desde la perspectiva de Núñez (2022) el ICP cumple una función estratégica para la toma de decisiones institucionales, al evidenciar no solo el grado de cumplimiento normativo, sino también la capacidad real de la entidad para institucionalizar prácticas de integridad en sus procesos misionales y de soporte, aspecto fundamental para avanzar de manera progresiva en las etapas del Modelo de Integridad.

Durante la realización de la práctica profesional, las principales fuentes de información fueron documentales, normativas y observacionales. Los métodos utilizados incluyeron:

- Revisión Documental: Se consultaron las normas, directivas y resoluciones relacionadas con el Modelo de Integridad, además de los informes técnicos y las matrices elaboradas por la entidad en los años 2024 y 2025.
- Observación directa: Se registraron todas las actividades y procedimientos efectuados durante la práctica de monitoreo institucional, sobre todo la coordinación interáreas y la sistematización de evidencias.
- Análisis de contenido: Se categorizó la información de acuerdo con los nueve componentes del modelo y las tres etapas evaluadas (Inicial; Institucionalización; y Estandarización).

Estas técnicas se aplicaron de forma simultánea, lo cual facilita una triangulación de la información para asegurar la validez y confiabilidad de los hallazgos, tal como recomiendan Flick (2015), y Hernández & Mendoza (2019).

El procedimiento de monitoreo fue estructurado en cinco fases. La primera es la fase de planificación, en la que se determinaron los responsables, los cronogramas y requisitos impuestos por la SIP. La segunda es la fase de levantamiento, se reúnen documentos normativos, registros administrativos y publicaciones en portales institucionales. La tercera fase fue la validación técnica, para ella, la evidencia rápida fue contrastada con los criterios de la guía; su vigencia, pertinencia y trazabilidad fueron verificadas. La cuarta fase fue la sistematización, la creación de un repositorio

digital y la producción de matrices de control; finalmente, la quinta fase fue la escritura del informe técnico que documentó los resultados de la intervención.

Tabla 1

Procedimiento general del monitoreo

Fase	Descripción de la actividad	Producto generado
1. Planificación	Identificación de responsables, cronograma de presentación y revisión de los requerimientos de la SIP	Programa de Integridad y cronograma de actividades
2. Levantamiento de Evidencias	Recopilación de documentos normativos, registros de gestión, publicaciones y reportes institucionales	Matriz preliminar de medios de verificación
3. Validación técnica	Contraste entre la evidencia y los criterios de evaluación de la guía	Matriz validada con observaciones y subsanaciones
4. Sistematización y consolidación	Registro digital de evidencias, control de trazabilidad (fecha, responsable y fuente)	Base de datos institucional y repositorio documental
5. Elaboración de informes	Análisis de resultados, identificación de brechas y propuestas de mejora	Informes técnicos (30, 60, 90 y 112 días calendarios)

Nota. Adaptado de la *Directiva N° 001-2025-PCM/SIP* (SIP, 2025a). Tomado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8692728/7194032-directiva-n-001-2025-pcm-sip.pdf?v=1758554510>

Entre los medios de verificación empleados se encuentran los documentos normativos (resoluciones, directivas, manuales), registros administrativos (actas, oficios, correos institucionales), evidencias digitales (capturas de transparencia web), productos de gestión (informes y matrices). Al respecto, la SIP (2025^a) señala que la evidencia puede tomarse como válida siempre y cuando “sea pertinente, tenga vigencia y esté trazada”. En ese sentido, al verificar la pertinencia de cada documento, asegurábamos que era pertinente en cuanto a vigencia de los datos y trazable desde su línea de argumentación. Otra vez, se mostraba la consistencia del proceso. Este control permitió respaldar una base documental contundente para una evaluación directa del ICP 2025.

La sistematización de la información recabada permitió visibilizar los avances concretos obtenidos durante el período e identificar las brechas persistentes. Entre los avances relevantes, se encuentran: la consolidación total de la Etapa 1, el incremento de la calificación en la Etapa 2 y el inicio de la Etapa 3 – en lo relativo a la formalización de procedimientos. En cuanto a las brechas, las

evidencias recolectadas apuntan a la necesidad de fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y el monitoreo transversal. Todos los resultados citados refuerzan que, como indica Pariona (2022), el progreso en integridad no puede ser medido solamente a través de la cantidad de evidencias, sino a través de la capacidad de las entidades para institucionalizar la ética como práctica continua.

Finalmente, el análisis de resultados muestra que la aplicación metodológica fue efectiva para fortalecer la capacidad preventiva de la entidad. La triangulación de técnicas cualitativas permitió obtener información confiable, identificar brechas y formular estrategias de mejora. Además, el proceso permitió construir aprendizaje organizacional al consolidar prácticas de documentación y verificación que serán replicadas en futuras evaluaciones, refrendando la premisa de Román Roman (2021) la cual afirma que la evaluación al modelo de integridad es un ejercicio de aprendizaje continuo que promueve la modernización de la gestión pública.

2.3 Marco legal

Supa y Antonio 2021 señalan que la responsabilidad pública y la integridad son dimensiones complementarias que se suman a garantizar que el ejercicio de la función pública esté debidamente guiada por los pilares de rendición de cuentas, eficiencia y justicia administrativa. Así entonces, la ética, integridad, y responsabilidad son los tres elementos fundamentales que sostienen la gobernanza democrática y refuerzan la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas.

El marco normativo peruano refuerza dicha visión. El Decreto Supremo N° 042-2018-PCM estableció medidas para fortalecer la integridad pública y la lucha contra la corrupción. Entre ellas se incluyó que las entidades estatales debían desarrollar mecanismos de prevención, transparencia y control interno. El Decreto mencionado anteriormente fue complementado por el Decreto Supremo N° 148-2024-PCM, que aprueba el Modelo de Integridad del Estado peruano, y configurándolo como una herramienta de gestión de obligatorio cumplimiento en todas las entidades públicas.

Tal como indica Roman (2021), este modelo estructura un instrumento de madurez institucional para medir la capacidad de las empresas de prevenir la corrupción. Lo anterior, al referir no solo a cumplir formalmente, sino al desarrollo de una cultura de integridad, ética, toma de decisiones y buen gobierno que esté arraigada a los sistemas de gestión.

Según Munive (2022), la gobernanza con integridad se desglosa en tres niveles de acción: estratégico, táctico y operativo. El estratégico diseña políticas y normas, el táctico las convierte en procedimientos institucionales, y el operativo las materializa en la gestión del día a día. En el caso del

ejercicio profesional antes descrito, el operativo se presentó como el ámbito de aplicación directa de estas políticas, a través de la recolección, verificación y sistematización de evidencias que abonaron a la verificación de indicadores del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción. De este modo, la labor desarrollada se presenta alineada con el principio de gobernanza ética mencionado por Zapata & Laura (2020), el cual presenta a la integridad como la coherencia entre valores, decisiones y resultados.

El Modelo de Integridad del Estado peruano, a su vez, reglamentado por el Decreto Supremo N° 148-2024-PCM (2024) se constituye como el marco operativo del Sistema Nacional de Integridad Pública. El modelo abarca nueve componentes articuladores: el compromiso de la alta dirección, gestión de riesgos, políticas de integridad, transparencia y rendición de cuentas, control interno, comunicación y capacitación, canal de denuncias, supervisión y monitoreo y el encargado del modelo. Cada uno de estos componentes retoma los principios de ética, transparencia y responsabilidad social que orientan la gestión pública moderna. Según Román Pumayauri: el modelo “funciona como un mecanismo de gestión del cambio, ya que motiva a las entidades a revisar sus procesos internos, fortalecer sus controles y alinear su desempeño institucional a los estándares de integridad promovidos por la Secretaría de Integridad Pública”.

El Decreto Supremo N° 148-2024-PCM, define adicionalmente un esquema propuesto de cinco etapas de madurez institucional que permiten “medir” qué tan consolidado está el modelo en cada institución. Estas etapas son: Inicial, Institucionalización, Estandarización, Eficacia e Impacto, de tal manera cada una de ellas refleja el nivel creciente de integración del modelo en la estructura organizacional. Por otro lado, la directiva N° 001-2025-PCM/SIP, aprobada mediante la Resolución N° 009-2025-PCM/SIP, establece la metodología oficial para la evaluación del modelo y la toma del ICP, describiendo criterios, evidencias y ponderaciones aplicables por componentes. En sí. La Directiva del 2025 reemplaza al Protocolo 2024, cuya principal enmienda es el introducir un sistema de evaluación más técnico y objetivo.

Tabla 2

Componentes y etapas del Modelo de Integridad del Estado peruano

Componentes del Modelo	Descripción general	Etapas de madurez Institucional	Objetivo de cada etapa
1. Compromiso de Alta Dirección	Liderazgo visible y sostenido en la promoción de la integridad	Etapa 1: Inicial	Sensibilización y adopción formal al modelo
2. Gestión de riesgos	Identificación y manejo de riesgos asociados a la corrupción	Etapa 2: Institucionalización	Incorporar el modelo en los procesos y estructuras
3. Políticas de Integridad	Normas y procedimientos de conducta ética	Etapa 3: Estandarización	Formalizar procesos y mecanismos de evaluación
4. Transparencia y Rendición de Cuentas	Visibilidad de la gestión y participación ciudadana	Etapa 4: Eficacia	Consolidar mecanismos sostenibles de control
5. Control interno, externo y auditoría	Supervisión y control del cumplimiento institucional	Etapa 5: Impacto	Reducir sostenidamente los riesgos de corrupción
6. Comunicación y Capacitación	Formación continua en valores éticos e integridad		
7. Canal de Denuncia	Recepción segura de reportes de conductas irregulares		
8. Supervisión y Monitoreo	Seguimiento de la implementación del modelo		
9. Encargado del Modelo de Integridad	Coordinación y articulación de la función de integridad		

Nota. Adaptado a partir del Decreto Supremo N° 148-2024-PCM y la Directiva N° 001-2025-PCM/SIP (PCM, 2024a; SIP, 2025a). Tomado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/6332599-148-2024-pcm>; <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8692728/7194032-directiva-n-001-2025-pcm-sip.pdf?v=1758554510>

2.4 Marco conceptual

Según el Decreto Supremo N°148-2024-PCM que aprueba el modelo de integridad con el objetivo de fortalecer la capacidad de prevención y respuesta frente a la corrupción en las entidades

del sector público, establece en el artículo 4 las definiciones pertinentes al ámbito del presente trabajo las cuales son:

4.1. Buena práctica de integridad: Es la implementación en una entidad pública para disminuir una práctica antiética, que ha dado resultados favorables; en conclusión, es recomendable su difusión a otras entidades públicas.

4.2. Capacidad de prevención: Es el atributo que desarrollan las entidades públicas al autentificar la adopción de medidas destinadas a reducir la ocurrencia de prácticas antiéticas.

4.4. Cultura de integridad: Es el conjunto de conocimientos, comportamientos y practicas compartidas en una entidad pública, por las cuales se actúa de manera coherente con sus valores, principios, deberes y normas destinadas a la protección del interés general, la prevención de corrupción e incrementar constantemente los estándares de la actuación pública. Esto es asumido por los miembros de la organización como también por los actores externos vinculados.

4.5. Debida diligencia: Son las acciones que se dan para la determinación de riesgos y toma de decisiones en una entidad pública, con el fin de disminuir cuestionamientos en los procesos de designación y contratación de personas, bienes, servicios y obras, incluyendo la eventual ocurrencia de conductas antiéticas.

4.7. Función de integridad: Corresponde a la función de asesoría especializada orientada a la conducción, ejecución y monitoreo de acciones dirigidas a aumentar estándares de integridad institucional, como el objetivo de fortalecer la capacidad de prevención y respuesta frente a las conductas antiéticas, en concordancia con la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.

4.8. Guías de evaluación de la implementación del Modelo de Integridad: Son documentos técnicos que agrupan los criterios, aspectos y parámetros utilizados para evaluar el grado de implementación del Modelo de Integridad en cada uno de sus nueve componentes.

4.9. Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción: Es el indicador que permite determinar el nivel de avance de una entidad pública en la implementación del Modelo de Integridad, identificando las brechas existentes y las oportunidades de mejora tanto a nivel institucional como sectorial.

4.10. Integridad pública: Se refiere comportamiento coherente con los valores, principios y normas que promueven y resguardan el desempeño ético de la función pública, asegurando que los recursos y atribuciones confiados al Estado se orienten a los fines para los cuales fueron designados, asegurando que el servicio público a la ciudadanía se oriente al interés general y valor público.

4.11. Máxima autoridad administrativa: Es el funcionario que integra la Alta Dirección de una entidad pública y cuya autoridad se encuentra definida en sus documentos de gestión. En el caso de

los Gobiernos Regionales y Locales, la máxima autoridad administrativa es aquella que se encuentra establecida en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades.

4.12. Modelo de integridad: Es un conjunto de orientaciones organizadas sistemáticamente en diversas componentes, dirigidas a fortalecer la capacidad preventiva y de respuesta de las entidades públicas frente a la corrupción y otras conductas antiéticas. Su implementación supone un trabajo articulado entre las distintas unidades organizativas, que incluye el cumplimiento normativo, la adopción de buenas prácticas y la aplicación de directrices, lineamientos, guías, herramientas y mecanismo necesarios para su desarrollo.

4.13. Unidad de organización que ejerce la función de integridad: Es la unidad orgánica designada dentro de una entidad pública para llevar a cabo la función de integridad, conforme a las normas de organización del Estado.

4.14. Programa de integridad: Comprende un plan de trabajo por el cual la entidad pública planifica las acciones a ejecutar durante un periodo determinado para avanzar en la implementación Modelo de Integridad. Tiene carácter anual y es aprobado mediante resolución del titular de la entidad.

4.16. Riesgo que afecta la integridad pública: Se refiere a la probabilidad de un comportamiento, por acción u omisión, vulnere los principios, deberes y normas vinculados al ejercicio de la función pública o los valores institucionales, materializándose en conductas cuestionables, faltas funcionales o actos de corrupción que puedan configurar delitos contra la administración pública.

4.17. Sistema de Evaluación del Índice de Capacidad Preventiva: Es la plataforma informática que permite medir el grado de avance en la implementación de los componentes del Modelo de Integridad, mediante la asignación de puntajes a cada uno de los aspectos evaluados.

4.19. Secretaria de Integridad Pública: Es el órgano encargado de ejercer la rectoría técnica de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, con competencia técnico-normativa a nivel nacional, responsable de diseñar mecanismos e instrumentos para la prevención y gestión de riesgos de corrupción, así como de coordinar con las entidades competentes en materias relacionadas con la ética pública, la integridad y la lucha contra la corrupción.

4.20. Titular de la Entidad: Es la máxima autoridad jerárquica institucional, ya sea de carácter unipersonal o colegiado. En el caso de órganos colegiados, se considera titular a quien ejerce su presidencia.

Asimismo, en su artículo 6, define los componentes del Modelo de Integridad, componentes que son evaluados en la Implementación del Modelo de Integridad. A continuación, se procede con las definiciones en base al citado Decreto Supremo:

6.1. Compromiso de la Alta Dirección: Este componente refleja el liderazgo activo del titular de la entidad y de la máxima autoridad administrativa en la creación y fortalecimiento de condiciones

que benefician la Implementación del Modelo de Integridad. Dicho compromiso se manifiesta en la continuidad y mejora de los resultados logrados en cada uno de los componentes, así como en la promoción permanente de un liderazgo basado en principios éticos dentro de la entidad pública.

6.2. Gestión de Riesgos: Comprende la aplicación sistemática de la debida diligencia e la ejecución de acciones destinadas a identificar, evaluar y tratar los riesgos que perjudican la integridad pública. Abarca el seguimiento de las medidas de prevención y mitigación adoptadas, con el fin de disminuir la exposición de los procesos misionales y de soporte a la corrupción y a conductas incompatibles con la ética pública.

6.3. Políticas de Integridad: Integra el conjunto de políticas internas, medidas y disposiciones relacionadas con la idoneidad, la transparencia, la probidad, la gestión de obsequios, la administración de intereses y los conflictos de intereses, entre otros aspectos. Estas políticas se establecen como estándares obligatorios o facultativos en la entidad y como buenas prácticas institucionales, en concordancia con la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.

6.4. Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas: Se orienta a garantizar el acceso oportuno a la información pública, promover la apertura y reutilización de datos, y evidenciar la disposición de la entidad pública a rendir cuentas ante la ciudadanía y las demás partes interesadas, fortaleciendo la confianza en gestión pública.

6.5. Controles y auditoría: Este exige demostrar el cumplimiento efectivo del Sistema de Control Interno, la atención de los requerimientos formulados por el órgano de control institucional y la ejecución de auditorías cuando corresponda, con el propósito de asegurar el uso correcto, eficiente y transparente de los recursos públicos.

6.6. Comunicación y capacitación: Supone el desarrollo continuo de acciones de difusión, sensibilización y formación sobre los estándares y buenas prácticas de integridad, dirigidas tanto al personal de la entidad – independientemente de su vínculo laboral o contractual – como a la ciudadanía y a los actores externos bajo su ámbito de competencia, con el objetivo de consolidar una cultura institucional de integridad.

6.7. Canal de denuncia: Implica la implementación y funcionamiento de mecanismos que permiten reportar la posible ocurrencia de prácticas antiéticas, garantizando su adecuada recepción, tramitación y seguimiento. Asimismo, comprende la adopción oportuna de medidas de protección al denunciante, cuando resulte aplicable.

6.8. Supervisión y modelo del Modelo de Integridad: Consiste en el seguimiento periódico que realiza la entidad pública respecto a su avance en la implementación del Modelo de Integridad, incluyendo la revisión y actualización del Programa de Integridad. Este proceso tiene como propósito

adoptar acciones oportunas para el cese de las brechas identificadas y se desarrolla de manera independiente de cualquier evaluación externa.

6.9. Encargado del Modelo de Integridad: Este rol recae en la unidad organizacional que ejerce la función de integridad, la cual asume la responsabilidad de articular los distintos componentes del modelo. Su labor comprende acompañar, orientar y supervisar a las demás unidades organizativas para garantizar la adecuada y oportuna aplicación de normas, herramientas y mecanismos del Modelo de Integridad. Asimismo, brinda asesoría especializada y permanente a la Alta Dirección y a los servidores públicos en materia de riesgos de corrupción y prácticas que afectan la integridad pública, teniendo a su cargo el seguimiento del Programa de Integridad (Decreto Supremo N.º N°148-2024-PCM, 2024, arts. 4 y 6)



Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

3.1.1 Problemática

La presente experiencia profesional en la entidad pública del sector salud durante el periodo se refiere a un ejercicio de aplicación práctica de los saberes teóricos relacionados al campo del trabajo, especialmente en este caso, la ética, la integridad y la gestión pública. El trabajo ayudó a llevar los principios de la gobernanza con integridad según autores como Zapata & Laura (2020) y Pariona (2022) al ámbito institucional, mejorando las habilidades de la entidad para prevenir el riesgo de corrupción. En este sentido, el aporte fundamental radicó en la implementación progresiva de la entidad desde un escenario de cumplimiento parcial en la Etapa 1 del Modelo de Integridad, hacia la implementación progresiva de la Etapa 2, hasta llegar a establecer mecanismos de control, evidencia documental y coordinación interáreas.

En concreto, el Reporte ICP (2024) denotó que la entidad había logrado un nivel de cumplimiento cercano al total en la Etapa 1, Inicial, con una sola brecha en el Componente 1: Compromiso de la Alta Dirección, con relación a la necesidad de afianzar la función de integridad. Además, la Etapa 2, Institucionalización, no había sido desarrollada, constituyendo la brecha más significativa. Dicha constatación derivó en que el año 2025 se enfocara en desplegar las acciones previstas en el Programa de Integridad 2025: elaboración de procedimientos aprobados (directivas), seguimiento de políticas, sistematización de la evidencia, difusión de información en materia de integridad interna y externa y elaboración de reportes de monitoreo. Acciones a partir de las cuales se actuó sobre los principios teóricos revisados en el Capítulo II, en especial de la noción de integridad como práctica institucional y de prevención permanente (Román, 2021).

Lo anterior, sumado al marco conceptual revisado en el Capítulo II, estableció la base para orientar la ejecución de las acciones llevadas a cabo durante la práctica profesional. Siguiendo a Zapata & Laura (2020), manifiestan que “la gestión pública basada en integridad implica traducción de los valores éticos en decisiones y procedimientos verificables”, lo cual se cumplió con la sistematización de evidencias y el control de calidad documental en el proceso de evaluación del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción.

Uno de los aportes más trascendentes es el desarrollo del Proyecto de Directiva de Reconocimiento y Estímulo Institucional, relacionado con la pregunta 8 de la guía de evaluación, en el componente de Políticas de Integridad. Este documento normativo define los lineamientos y procedimientos para reconocer la contribución de los servidores públicos en iniciativas y buenas

prácticas asociadas al desempeño ético de la función pública. La creación de esta herramienta representa un avance significativo, puesto que dota a la entidad de una medida aplicable a largo plazo, no solo para cumplir con los criterios del modelo, sino para institucionalizar una nueva cultura. Tal como establece Román (2021), las políticas de estímulo y reconocimiento refuerzan el sentido de pertenencia y consolidan la madurez institucional en integridad. A pesar de que eventualmente fue aprobada luego de la fecha límite para la presentación del reporte ICP 2025 que justamente focaliza la brecha en la pregunta referida, su efectiva implementación permitirá superar el desfase durante el año 2026.

Asimismo, otro aporte relevante fue la implementación de la Ley N° 31564 y su reglamento, la cual regula la incorporación de la cláusula de cumplimiento en los contratos públicos y la declaración jurada de incompatibilidades de los servidores, correspondiente a la pregunta 11 del modelo, también dentro del componente de Políticas de Integridad. La ejecución implicó la elaboración de un memorando dirigido a las unidades funcionales de Recursos Humanos, Abastecimiento, Patrimonio y Almacén, las cuales forman parte de la Oficina de Administración, expresando la necesidad de iniciar la aplicación de los mecanismos que la norma establece. Con ello, se demuestra la capacidad de la entidad para adaptar disposiciones nacionales al contexto institucional y fortalecer los mecanismos de transparencia y prevención. Como menciona Pariona (2022), la gobernanza con integridad requiere integrar las normas anticorrupción en los procesos administrativos cotidianos, situación que se concretó mediante la adopción de la Ley N° 31564.

En el componente de Transparencia, Datos Abiertos y Rendición de Cuentas, en la pregunta 12, se planeó hacer monitoreos trimestrales a la Plataforma de Transparencia Estándar, con el objetivo de verificar la actualización, calidad y consistencia de la información publicada. Este ejercicio, como acción ininterrumpida del Programa de Integridad, pretende asegurar el acceso oportuno de la ciudadanía a la información pública y fortalecer la rendición de cuentas institucional. El primer monitoreo formal está programado para el trimestre octubre–diciembre de 2025; de no presentarse desviaciones, el informe respectivo será elaborado en enero de 2026. Esta acción es congruente con lo señalado por Zapata & Laura (2020), quienes consideran la transparencia como una herramienta esencial para consolidar la confianza pública y legitimar la acción estatal.

En el caso del componente de Control Interno, Externo y Auditoría, referido a la pregunta 15, se realizaron coordinaciones con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, responsable del Plan de Acción Anual del Sistema de Control Interno. Estas acciones se dirigieron a integrar las líneas de acción del Modelo de Integridad con las medidas de control interno, buscando fortalecer la capacidad

preventiva de la entidad. La participación de la función de integridad se centró en el acompañamiento técnico y la supervisión del cumplimiento del nivel de avance de implementación de las recomendaciones derivadas de Informes de Servicios de Control Posterior emitidos por el OCI, CGR y Sociedades de Auditoría realizada en el marco de la Directiva N° 009-2023-CG/SESNC.

Sin embargo, el grado de cumplimiento logrado no permitió alcanzar el porcentaje ideal previamente considerado en la directiva, ya que era necesario fortalecer el enlace SCI – Modelo de Integridad y asegurar la oportunidad en la implementación de las recomendaciones de control. A pesar de ello, el ejercicio cumplido representa un progreso significativo en relación con 2024, en tanto se consolidó la práctica de acompañamiento técnico y seguimiento conjunto de las medidas correctivas.

Con relación a la pregunta 26, relacionada con el componente del encargado del modelo de integridad, el rol de la Oficina de Administración como órgano encargado de la función de integridad institucional se vio fortalecido, pero no se comporta de acuerdo con todos los criterios de la Guía 2-2025. El Oficial de Integridad envió a la máxima autoridad administrativa un informe semestral de avances en la implementación del modelo, al igual que se elaboró un acta formal de la reunión, en la cual se indica fecha, hora, participantes, temas tratados y los acuerdos asumidos, en cumplimiento de los lineamientos oficiales. Sin embargo, el cumplimiento no fue completo, pues se recomienda la redacción de al menos dos informes semestrales y la realización de instancias para la revisión continua con el titular de la entidad.

No obstante, el desempeño de estas actividades representó un avance significativo en comparación con el 2024, cuando no se contaba con registro documental alguno. La presencia de un informe y un acta concomitante confirmó la muestra que se está estableciendo. El hecho de que exista un informe y un acta que puede verificarse implica que la rendición de cuentas del modelo y la función desempeñada por el Oficial de Integridad se está “institucionalizando”. De hecho, se están construyendo los cimientos para una gestión más sistemática y transparente en el futuro. Este escenario también está en sintonía con la opinión de Munive (2022); el abogado argumenta que la institucionalización de la integridad implica liderar y comprometerse, y exige formas formales de comunicación entre los directivos y los expertos técnicos.

3.1.2 Aportes realizados y resultados

Se desarrolló el seguimiento y monitoreo del Modelo de Integridad en la presente entidad pública del sector salud, cumpliendo así con el reporte del ICP para el ejercicio 2025, cerrando brechas relevantes identificadas en la evaluación del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción (ICP) 2024 en la entidad pública del sector salud. Las acciones desarrolladas permitieron pasar de un panorama sin evidencias de seguimiento a un esquema sistemático de monitoreo y control en la implementación del Modelo de Integridad.

3.2 Desarrollo de experiencias

En este capítulo se describen las principales acciones desarrolladas en el marco de la implementación, seguimiento y monitoreo del Modelo de Integridad en una entidad pública durante el periodo comprendido entre octubre del 2024 y setiembre del 2025.

Componente 1: Compromiso de la Alta Dirección

Disponibilidad de recursos presupuestales para la función de integridad

En la atención al punto de evaluación referido a la disponibilidad de recursos presupuestales para garantizar la operatividad de la función de integridad, se requirió información a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto con el fin de verificar la incorporación de actividades operativas relacionadas con integridad en el Plan Operativo Institucional. Como producto de esta coordinación, se acreditó que dicha entidad cuenta con actividades específicas en materia de integridad consignadas en el POI en vigencia, aquellas fueron presentadas como medio de verificación conforme a los criterios dados para la Etapa 2 del Modelo de Integridad.

Incorporación de la integridad en los documentos de planeamiento institucional

Referido a la incorporación de las materias de integridad, ética y lucha contra la corrupción en los instrumentos de planeamiento institucional, se constató que dichos enfoques se encuentran dados tanto a nivel estratégicos como operativo. Por tal, se coordinó con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, la cual remitió la información correspondiente que acredita la inclusión de estos términos en los documentos de planeamientos vigentes, cumpliendo con los criterios de evaluación establecidos para este aspecto.

Articulación con la Red de Integridad del sector salud

Sobre la articulación con la Red de Integridad, se consolidaron las evidencias remitidas por el ente rector del sector salud, las cuales acreditan la realización de reuniones formales de coordinación sostenidas durante el periodo en evaluación. Estas reuniones trataron temas vinculados a la implementación del Modelo de Integridad y al cumplimiento de las guías de evaluación, y fueron documentadas mediante actas que cumplen con los criterios establecidos para este punto de evaluación, donde fueron presentadas como medio de verificación para el Reporte ICP 2025.

Tabla 3*Atención de puntos de evaluación – Componente 1: Compromiso de la Alta Dirección*

Componente	Aspecto Evaluado	Acción desarrollada	Área involucrada	Medios de Verificación
1. Compromiso de Alta Dirección	Recursos presupuestales para la función de integridad	Verificación de actividades operativas en el POI	OPP	OII: Memorando N°019-2025 OPP: MEMORANDO N° 0785 -2025
	Función de Integridad en PEI y POI	Revisión de objetivos, acciones estratégicas y actividades operativas	OPP	OII: Memorando N°019-2025 OPP: MEMORANDO N° 0785 -2025
	Coordinación con la Red de Integridad	Consolidación de actas de reuniones sectoriales	Sector salud	Actas de Reunión N° 01, 02 y 03 de 2025 - RED DE INTEGRIDAD del sector salud

Nota. Adaptado de la matriz generada para el monitoreo y evaluación del Programa de Integridad. Tomado de <https://www.gob.pe/institucion/fissal/normas-legales/6620260-015-2025-sis-fissal-j>

Componente 2: Gestión de riesgos que afectan la integridad pública

Monitoreo de las medidas de prevención y mitigación

Los riesgos identificados fueron incorporados en el Plan de Acción Anual – Medidas de Control 2025, en el marco del Sistema de Control Interno. Posteriormente, se afectó el monitoreo trimestral del cumplimiento de las medidas de prevención y mitigación.

El seguimiento se concretó mediante la emisión de informes técnicos trimestrales, los cuales permitieron evaluar el nivel de avance, la efectividad de las medidas implementadas y su articulación con los instrumentos de control interno, fortaleciendo así la gestión preventiva frente a riesgos de corrupción.

Componente 3: Política de integridad

Asesoramiento en materia de Declaraciones Juradas de Intereses (SIDJI)

Durante el periodo octubre-setiembre, la unidad encargada de la función de integridad brindó asesoramiento técnico permanente a la Jefatura de la entidad pública para el registro y actualización de los sujetos obligados a presentar Declaración Jurada de Intereses, en el cumplimiento de la Ley N° 31227 y su reglamentación.

Este acompañamiento incluyó la consolidación mensual de información remitida por las áreas competentes y la remisión de reportes periódicos, asegurando la trazabilidad y actualización continua del sistema. Dichas acciones fueron sustentadas mediante informes técnicos emitidos por la Oficina de Administración.

Tabla 4

Registro de sujetos obligados a presentar Declaración Jurada de Intereses

Registro de sujetos obligados a presentar DJI octubre 2024 - octubre 2025							
Año	Mes	Registro	Cantidad	Observaciones	Informe de seguimiento por la OII	Documento de referencia	
2024	Octubre	Altas	5	Incorporación de personal CAS	INFORME N°00024-2025	Nota Informativa N° 0222-2024	
		Bajas	1	Cese y conclusión de contrato CAS		Nota Informativa N° 0233-2024	
	Noviembre	Altas	5	Incorporación de Locadores de servicio		Nota Informativa N° 008-2025	
		Bajas	0	No hubo bajas		Nota Informativa N° 045-2025	
	Diciembre	Altas	1	Incorporación de Locador de servicio		Nota Informativa N° 056-2025	
		Bajas	6	Cese y conclusión de contrato de locadores de servicio		Nota Informativa N° 069-2025	
2025	Enero	Altas	8	Incorporación de personal CAS y locadores de servicio		INFORME N°00029-2025	Nota Informativa N° 090-2025
		Bajas	0	No hubo bajas			Nota Informativa N° 0109-2025
	Febrero	Altas	0	No hubo altas			Nota Informativa N° 0128-2025
		Bajas	0	No hubo bajas			Nota Informativa N° 0144-2025
	Marzo	Altas	0	No hubo altas			Nota Informativa N° 0159-2025
		Bajas	4	Cese y conclusión de contrato de locadores de servicio			Nota Informativa N° 0186-2025
	Abril	Altas	7	Incorporación de Locadores de servicio	Nota Informativa N° 00212-2025		
		Bajas	4	Cese y conclusión de contrato de locadores de servicio			
	Mayo	Altas	2	Incorporación de personal CAS y locador de servicios			
		Bajas	0	No hubo bajas			
	Junio	Altas	1	Incorporación de locador de servicios			
		Bajas	4	Cese y conclusión de contrato de locadores de servicio			
	Julio	Altas	8	Incorporación de personal CAS y locadores de servicio			
		Bajas	3	Cese y conclusión de contrato de locadores de servicio			
	Agosto	Altas	4	Incorporación de personal CAS y locadores de servicio			
		Bajas	4	Cese y conclusión de contrato de locadores de servicio			
	Setiembre	Altas	2	Incorporación de locadores de servicio			
		Bajas	1	Cese de locador de servicios			
	Octubre	Altas	6	Incorporación de locadores de servicio			
		Bajas	3	Cese de locadores de servicio			

Nota. Adaptado de los Informes N° 00024-2025 y N° 00029-2025 de la entidad pública del sector salud.

Elaboración del procedimiento de reconocimiento de buenas prácticas éticas

En cumplimiento de la Etapa 2 – Institucionalización del Modelo de Integridad, se elaboró el proyecto de directiva para el otorgamiento de reconocimientos institucionales a servidores civiles que promueven el desempeño ético y la cultura de integridad.

El proyecto fue remitido a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto para su revisión técnica y se aprobó mediante Resolución Jefatural N° 039-2025, resolución jefatural que aprueba la Directiva que regula el otorgamiento de reconocimientos a los servidores civiles de la entidad pública del sector salud, lo cual constituyó un avance significativo en la formalización de incentivos institucionales vinculados a la integridad pública.

Componente 4: Transparencia, Datos Abiertos y Rendición de Cuentas

Seguimiento del Registro de Visitas en Lima y Agendas Oficiales

Se realizó el seguimiento mensual al Registro de Visitas en Línea y al Registro de Agendas Oficiales, cuyos resultados fueron consolidados en informes técnicos, evidenciando un nivel mayoritario de cumplimiento y permitiendo identificar oportunidades de mejora comunicadas a las áreas responsables.

Componente 5: Control Interno, Externo y Auditoría

Seguimiento a la implementación del Sistema de Control Interno

Se recopilaron y sistematizaron los entregables del Sistema de Control Interno, en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, evidenciando la presentación de los seis entregables exigidos para el periodo evaluado, procediendo con el llenado del Formato 06 de la etapa.

Monitoreo de recomendaciones de control posterior

Asimismo, se efectuó el seguimiento a las recomendaciones derivadas de informes de control posterior emitidos por el Órgano de Control Institucional, evidenciándose un avance acumulado del 40%, conforme a la información remitida por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, a través del MEMORANDO N° 00824-2025.

Componente 6: Comunicación y Capacitación

Se logró incorporar capacitaciones en ética, integridad pública y gestión de riesgos en el Plan de Desarrollo de las Personas, así como ejecutar diversas acciones de difusión interna y externa orientadas a fortalecer la cultura de integridad en coordinación con la unidad funcional de Comunicaciones.

Componente 7: Canal de Denuncias

Se ejecutaron acciones de difusión institucional sobre la Plataforma Digital Única de Denuncias del Ciudadano y las medidas de protección al denunciante, mediante la elaboración y distribución de material gráfico informativo, de acuerdo a los criterios establecidos en las guías de evaluación del Modelo de Integridad.

Para la implementación de dichas acciones, se realizaron coordinaciones con la unidad funcional de Comunicaciones de la entidad pública del sector salud, a través de correos electrónicos, con el fin de establecer los cronogramas de difusión interna y externa vinculados a la Plataforma Digital Única de Denuncias del ciudadano y a las medidas de protección al denunciante. Dichas acciones permitieron acreditar la ejecución de actividades de difusión y sensibilización, asegurando la trazabilidad de los medios de verificación requeridos para la evaluación del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción.

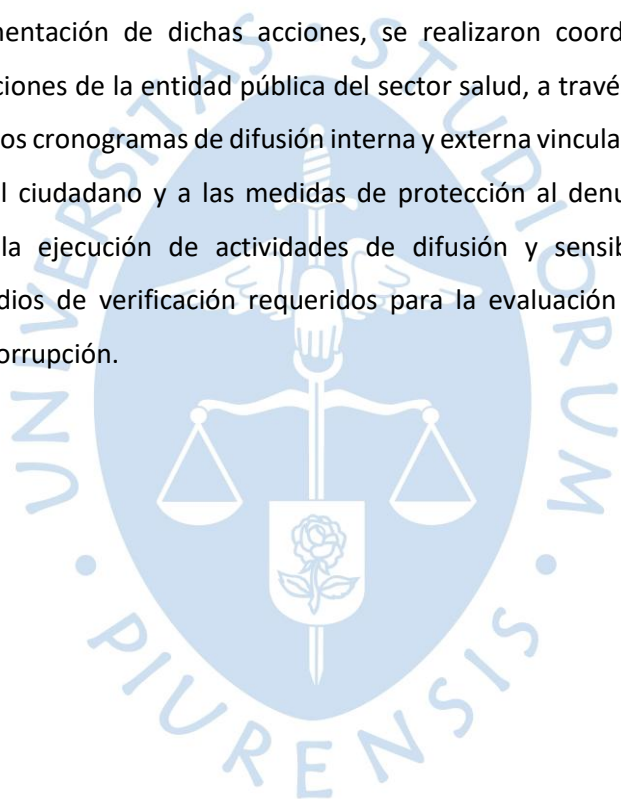


Tabla 5

Cronograma de difusión externa en temas de integridad

DIFUSIÓN ORIENTADA A GENERAR UNA CULTURA DE INTEGRIDAD				PLATAFORMA DIGITAL ÚNICA DE DENUNCIAS DEL CIUDADANO			PROTECCIÓN AL DENUNCIANTE		
Nº de acciones de difusión	Tema de la acción de difusión	Medio de difusión	Fecha de ejecución	Tema de la acción de difusión	Medio de difusión	Fecha de ejecución	Tema de la acción de difusión	Medio de difusión	Fecha de ejecución
1	Servir con integridad fortalece la gestión pública	Facebook / X / Instagram	27 oct 2025	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	Plataforma de denuncias: Compromiso con la integridad pública	Facebook / X / Instagram	29 oct 2025	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	Tu voz cuenta, y está protegida	Facebook / X / Instagram	31 oct 2025
4	Actuar con ética es servir con integridad	Facebook / X / Instagram	07 nov 2025	-	-	-	-	-	-
5	Función de Integridad: Compromiso Institucional permanente	Facebook / X / Instagram	12 nov 2025	-	-	-	-	-	-
6	Evaluamos el modelo de integridad para seguir mejorando	Facebook / X / Instagram	20 nov 2025	-	-	-	-	-	-
7	Guías de Evaluación del Modelo de Integridad 2025: tres etapas, un compromiso	Facebook / X / Instagram	16 dic 2025	-	-	-	-	-	-
8	-	-	-	Integridad todo el año	Facebook / X / Instagram	18 dic 2025	-	-	-
9	-	-	-	-	-	-	La integridad se defiende, la protección es nuestro compromiso	Facebook / X / Instagram	22 dic 2025

Nota. Adaptado de los correos electrónicos remitidos a la unidad funcional de Comunicaciones.

Componente 8: Supervisión y Monitoreo del Modelo de Integridad

Encuesta en materia de integridad

Se elaboró y aplicó la Encuesta de Integridad a 50 servidores civiles bajo el régimen CAS, de un total de 82, con el objetivo de evaluar conocimientos, percepciones y prácticas vinculadas a la integridad pública, conforme a los criterios de la Guía de Evaluación del Modelo de Integridad – Etapa 2.

El 96% de los encuestados identificó correctamente la finalidad de la función pública como la garantía del interés general, y el 98% reconoció la integridad pública como el ejercicio coherente de la función pública conforme a valores, principios, deberes y normas.

En relación con los canales de denuncia, el 96% manifestó conocer los mecanismos institucionales habilitados, principalmente la Plataforma Digital Única de Denuncias del ciudadano y la Mesa de Partes; no obstante, un 22% presentó conocimiento parcial sobre dichos canales.

Respecto a la cultura de integridad, el 52% consideró que la entidad promueve la integridad en el desarrollo de sus actividades, mientras que el 26% señaló una promoción parcial.

En materia de capacitación, el 70% indicó haber participado en actividades formativas sobre ética e integridad en los últimos seis meses, y el 30% manifestó no haber participado.

Finalmente, el 74% expresó una percepción favorable sobre el cumplimiento de las obligaciones de transparencia; sin embargo, aproximadamente el 30% manifestó dudas respecto a la protección de la entidad del denunciante.

Los resultados fueron utilizados como insumo para el seguimiento del Programa de Integridad y la identificación de brechas en el proceso de supervisión y monitoreo del Modelo de Integridad.

Tabla 6*Resultados principales de la encuesta en materia de integridad institucional (2025)*

Dimensión evaluada	Indicador	Porcentaje (%)
Conocimiento de la finalidad de la función pública	Reconoce que la función pública se orienta al interés general	96%
Conocimiento del concepto de integridad pública	Identifica la integridad como actuación conforme a valores y normas	98%
Conocimiento de canales de denuncia	Conoce los mecanismos institucionales de denuncia	96%
Cultura de integridad	Percibe que la entidad promueve la cultura de integridad	52%
Capacitación en integridad	Participó en capacitaciones en los últimos seis meses	70%
Transparencia institucional	Percibe cumplimiento favorable de la difusión en temas de transparencia	74%
Protección al denunciante	Expresa dudas sobre la protección de la identidad	30%

Nota. Adaptado del Informe N° 00019-2025.

Evaluación de la capacidad operativa

Asimismo, se elaboró el Informe de Evaluación de Capacidad Operativa de la función de integridad, identificando limitaciones en recursos logísticos y oportunidades de mejora para fortalecer la sostenibilidad del Modelo de Integridad.

Componente 9: Encargado del Modelo de Integridad

Finalmente, se desarrollaron reuniones de coordinación y asesoría técnica con las unidades involucradas en la implementación del Modelo de Integridad, así como el monitoreo del nivel de cumplimiento del Programa de Integridad, cuyos resultados fueron informados a la Alta Dirección mediante informes formales.

La experiencia profesional realizada durante los años 2024 y 2025 estuvo encuadrada en un proceso de fortalecimiento del Modelo de Integridad a partir de la puesta en práctica de los saberes técnico-instrumentales, metodológicos y éticos adquiridos en la formación profesional.

En resumen, la experiencia profesional permitió transformar incipiente implementación en una práctica consolidada y técnica, considerando la integridad como una práctica constante. La institucionalización de instrumentos regulatorios, la ejecución del Programa de Integridad, la redacción de informes y la constante difusión de valores éticos reflejaron su impacto directo. Si bien los criterios de la guía de evaluación se cumplieron, otros se fortalecieron, consolidando una cultura

organizacional que garantiza integridad, ética y transparencia en la gestión pública. Tal como afirma Pariona (2022), la institucionalización implica la continuidad, el liderazgo y el compromiso sostenido. Los tres fueron ejes rectores y valores de la experiencia profesional a lo largo de 2024 y 2025.



Tabla 7

Documentos elaborados para recopilación de evidencias de la Etapa 1

DOCUMENTOS ELABORADOS								
N° de Expediente	Número de Documento	Asunto	Destinatario	Fecha y Hora	Estado	Componente del Modelo de Integridad	Etapa	N° Pregunta de la Guía de Evaluación
ADM14052-2025	NOTA INFORMATIVA N°0010-2025	Inclusión de nuevos usuarios para el manejo de Plataforma de Debida Diligencia	Jefe Institucional	2/12/2025	Se comunico a la Jefatura la necesidad de actualizar a los nuevos Coordinadores de Recursos Humanos y Abastecimiento, Patrimonio y Almacén	3. Políticas de Integridad	1	5
ADM14052-2025	PROYECTO DE OFICIO	Comunica inclusión de datos de nuevos servidores responsables de utilizar la Plataforma de Debida Diligencia	Secretaria de la Secretaría de Integridad Pública	2/12/2025	Se comunico a la SIP la necesidad de actualizar a los nuevos Coordinadores de Recursos Humanos y Abastecimiento, Patrimonio y Almacén	3. Políticas de Integridad	1	5
ADM11253-2025	MEMORANDO N°027-2025	Seguimiento hacia la atención de solicitudes de Acceso a la Información Pública	RESPONSABLE SUPLENTE DE LA ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	29/09/2025	Se dio respuesta con la NOTA INFORMATIVA N° 00016-2025	4. Transparencia, Datos Abiertos y Rendición de Cuentas	1	9
ADM11374-2025	INFORME N° 00020-2025	Monitoreo a la Atención de Solicitudes de Acceso a la Información Pública de la entidad pública del sector salud – Octubre del 2024 a setiembre del 2025	JEFATURA / OA / RESPONSABLE SUPLENTE DE LA ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	1/10/2025	Se dio respuesta con la NOTA INFORMATIVA N° 00024-2025	4. Transparencia, Datos Abiertos y Rendición de Cuentas	1	9
ADM12668-2025	MEMORANDO N°0031-2025	Solicito modificación de Cuadro Multianual de Necesidades	Director Ejecutivo de la Oficina de Administración	30/10/2025	Se realizó la aprobación de modificaciones al Cuadro Multianual de Necesidades N° 00000055	6. Comunicación y Capacitación	1	12
ADM11377-2025	MEMORANDO CIRCULAR N° 00014-2025	Sobre ejercicio de la Función de Integridad en la entidad pública del sector salud	OA / OPP / DIGEA / DICOE / DIF / OAJ / OTI	1/10/2025	Los jefes y directores procedieron a notificar el memorando circular a todos los servidores por unidad orgánica	9. Encargado del Modelo de Integridad	1	16

Nota. Adaptado a partir de la matriz generada para el monitoreo y evaluación del Programa de Integridad.

Tomado de <https://www.gob.pe/institucion/fissal/normas-legales/6620260-015-2025-sis-fissal-j>

Tabla 8

Documentos elaborados para recopilación de evidencias de la Etapa 2 – setiembre a octubre 2025

DOCUMENTOS ELABORADOS								
N° de Expediente	Número de Documento	Asunto	Destinatario	Fecha y Hora	Estado	Componente del Modelo de Integridad	Etapa	N° Pregunta de la Guía de Evaluación
ADM10459-2025	MEMORANDO N°021-2025	Solicitud de información sobre inducción en ética e integridad pública	Coordinación de RRHH	08/09/2025	Se dio respuesta con la NOTA INFORMATIVA N° 0523-2025	6. Comunicación y Capacitación	2	18
ADM11014-2025	MEMORANDO N°0025-2025	Proyecto de "Directiva para el Otorgamiento de Reconocimiento y Estímulo Institucional para los servidores civiles de la entidad pública del sector salud"	Coordinación de RRHH	22/09/2025	Se dio respuesta con la NOTA INFORMATIVA N° 00513-2025	3. Políticas de Integridad	2	8
ADM11222-2025	MEMORANDO N° 00026-2025	Solicitud de remisión de información referente a la implementación del "Programa de Integridad de la entidad pública del sector salud 2025"	OPP	26/09/2025	Se dio respuesta con el MEMORANDO N° 00824-2025	5. Control Interno, Externo y Auditoría	2	15, 16
ADM11250-2025	MEMORANDO CIRCULAR N° 00013-2025	Solicitud de información sobre uso de la Plataforma de Debida Diligencia del Sector Público	APA / RRHH	29/09/2025	Se dio respuesta con el INFORME N° 00182-2025, INFORME N° 00184-2025 y NOTA INFORMATIVA N° 00526-2025	3. Políticas de Integridad	2	7
ADM11749-2025	INFORME N°00021-2025 / INFORME N°00022-2025	Monitoreo del Registro de Visitas en Línea – octubre 2024 a setiembre 2025	JEFATURA	7/10/2025	Se notifico a jefatura los resultados del monitoreo de octubre 2024 a setiembre 2025 con respecto a las Agendas Oficiales y Registro de Visitas en Línea	4. Transparencia, Datos Abiertos y Rendición de Cuentas	2	14
ADM03561-2025	INFORME N°00025-2025	Sobre registro de sujetos obligados a presentar DJI al 30 de setiembre del 2025	OPP	21/10/2025	Se dio respuesta al MEMORANDO CIRCULAR N° 00065-2025	3. Políticas de Integridad	2	6
ADM12281-2025	INFORME N°00024-2025	Seguimiento al registro y actualización de sujetos obligados DJI – Periodo de octubre 2024 a setiembre 2025	JEFATURA	21/10/2025	La jefatura archivo el expediente y tomó conocimiento de la información brindada	3. Políticas de Integridad	2	6

Nota. Adaptado a partir de la matriz generada para el monitoreo y evaluación del Programa de Integridad. Tomado de <https://www.gob.pe/institucion/fissal/normas-legales/6620260-015-2025-sis-fissal-j>

Tabla 9

Documentos elaborados para recopilación de evidencias de la Etapa 2 – noviembre 2025

DOCUMENTOS ELABORADOS								
N° de Expediente	Número de Documento	Asunto	Destinatario	Fecha y Hora	Estado	Componente del Modelo de Integridad	Etapa	N° Pregunta de la Guía de Evaluación
ADM13102-2025	MEMORANDO CIRCULAR N° 00016-2025	Actualización de Agendas Oficiales – Periodo setiembre a octubre 2025	TODOS LOS JEFES Y DIRECTORES EJECUTIVOS DE LAS U.O DE LA ENTIDAD	6/11/2025	Se comunicó a todas las U.O la necesidad de actualizar la información en la Plataforma de Agendas Oficiales	4. Transparencia, Datos Abiertos y Rendición de Cuentas	2	14
ADM13105-2025	NOTA INFORMATIVA N°007-2025	Actualización de Registro de Agendas Oficiales – Periodo setiembre a octubre 2025	Jefe Institucional	6/11/2025	Se comunicó a la Jefatura la necesidad de actualizar la información en la Plataforma de Agendas Oficiales	4. Transparencia, Datos Abiertos y Rendición de Cuentas	2	14
ADM13131-2025	INFORME N° 00028-2025	Seguimiento y monitoreo del Programa de Integridad de la entidad 2025 al III Trimestre del 2025	Jefe Institucional	6/11/2025	Se remitió el Informe de Seguimiento y Monitoreo al III Trimestre del 2025	9. Encargado del Modelo de Integridad	2	26
ADM13181-2025	MEMORANDO N° 00032-2025	Implementación de lo dispuesto en la Ley N° 31564 y en su Reglamento	Director Ejecutivo de la OA	7/11/2025	Se comunicó a las coordinaciones de RRHH y APA las consideraciones a implementar a partir de la fecha respecto a la Ley 31564 y su reglamento	3. Políticas de Integridad	2	11
ADM11014-2025	MEMORANDO N° 00029-2025	Remisión de Proyecto de “Directiva para el Otorgamiento de Reconocimiento y Estímulo Institucional para los servidores civiles de la entidad pública del sector salud” con aportes incluidos	OPP	12/11/2025	Se aprobó la Directiva con la Resolución Jefatural N° 039-2025	3. Políticas de Integridad	2	8
ADM13302-2025	MEMORANDO CIRCULAR N° 00017-2025	Cumplimiento de la presentación de la Declaración Jurada de Intereses (DJI) a través del SIDJI de la Contraloría General de la República	TODOS LOS JEFES Y DIRECTORES EJECUTIVOS DE LAS U.O DE LA ENTIDAD	14/11/2025	Se notificó a los jefes y directores de las U.O la relación de sujetos obligados a realizar la Declaración Jurada de Intereses en el SIDJI	3. Políticas de Integridad	2	6

Nota. Adaptado a partir de la matriz generada para el monitoreo y evaluación del Programa de Integridad. Tomado de <https://www.gob.pe/institucion/fissal/normas-legales/6620260-015-2025-sis-fissal-j>

Tabla 10

Documentos elaborados para recopilación de evidencias de la Etapa 2 – noviembre 2025 parte 2

DOCUMENTOS ELABORADOS								
N° de Expediente	Número de Documento	Asunto	Destinatario	Fecha y Hora	Estado	Componente del Modelo de Integridad	Etapa	N° Pregunta de la Guía de Evaluación
ADM13467-2025	INFORME N°0029-2025	Sobre registro de sujetos obligados a presentar DJI al 31 de octubre del 2025	Jefe Institucional	14/11/2025	Se remite la relación de altas y bajas a la MAA para el registro en el SIDJI	3. Políticas de Integridad	2	6
ADM13469-2025	INFORME N° 00030-2025	Monitoreo del Registro de Visitas en Línea – octubre 2025	Jefe Institucional	17/11/2025	Se detalla las observaciones realizadas en la Plataforma de Registro de Visitas en Línea	4. Transparencia, Datos Abiertos y Rendición de Cuentas	2	14
ADM13510-2025	MEMORAND O N°0034-2025	Remisión de información sobre funcionarios y servidores comprendidos en la Ley N.º 31564 y su Reglamento	Director Ejecutivo de la OA	17/11/2025	Está pendiente la remisión acerca de la Lista de Funcionarios y Servidores del Sector Público en actividad comprendidos en el ámbito de la Ley 31564 y su Reglamento aprobado mediante D.S. N 082-2023-PCM	3. Políticas de Integridad	2	11
ADM13525-2025	MEMORAND O N°0035-2025	Solicitud de información para el monitoreo mensual del cumplimiento de la Ley N° 31564 y su Reglamento – octubre de 2025	Director Ejecutivo de la OA	18/11/2025	Solicitud de los criterios de evaluación correspondientes a la Ley 31564	3. Políticas de Integridad	2	11
ADM13741-2025	INFORME N° 00032-2025	Monitoreo del Registro de Agendas Oficiales – octubre 2025	Jefe Institucional	24/11/2025	Se tomo conocimiento del seguimiento realizado al monitoreo de agendas oficiales y se remitió el informe a todos los responsables de dicho registro.	4. Transparencia, Datos Abiertos y Rendición de Cuentas	2	14
ADM13741-2025	NOTA INFORMATIV A N° 00008-2025	Monitoreo del Registro de Agendas Oficiales – octubre 2025	Jefe Institucional	24/11/2025	Se tomo conocimiento del seguimiento realizado al monitoreo de agendas oficiales y se remitió el informe a todos los responsables de dicho registro.	4. Transparencia, Datos Abiertos y Rendición de Cuentas	2	14

Nota. Adaptado de la matriz generada para el monitoreo y evaluación del Programa de Integridad. Tomado de <https://www.gob.pe/institucion/fissal/normas-legales/6620260-015-2025-sis-fissal-j>

Tabla 11*Documentos elaborados para recopilación de evidencias de la Etapa 2 – diciembre 2025*

DOCUMENTOS ELABORADOS								
N° de Expediente	Número de Documento	Asunto	Destinatario	Fecha y Hora	Estado	Componente del Modelo de Integridad	Etapa	N° Pregunta de la Guía de Evaluación
ADM14024-2025	INFORME N° 00034-2025	Aplicación de la Ley N° 31564, Ley de Prevención y Mitigación del Conflicto de Intereses en el acceso y salida de personal del servicio público – octubre de 2025	Jefe Institucional	2/12/2025	Se recopiló la información solicitada a las coordinaciones de Recursos Humanos y Abastecimiento, Patrimonio y Almacén	3. Políticas de Integridad	2	11
ADM13351-2025	INFORME N° 00035-2025	Sobre registro de sujetos obligados a presentar DJI al 30 de noviembre del 2025	Director Ejecutivo de la OPP	3/12/2025	Se remitió a la unidad de organización encargada de implementar el SCI la relación de sujetos obligados a presentar la declaración jurada de intereses que presentaron y que no presentaron la presente declaración	3. Políticas de Integridad	2	6
ADM14469-2025	MEMORANDO N° 00037-2025	Sustento de acciones de difusión del procedimiento para recibir y atender denuncias – Ejercicio 2025	Director Ejecutivo de la OA	10/12/2025	Se adjunto el documento que evidencia la difusión interna y externa del procedimiento para recibir y atender denuncias	7. Canal de denuncias	2	21
ADM13525-2025	MEMORANDO N° 00038-2025	Solicitud de información para el monitoreo mensual del cumplimiento de la Ley N° 31564 y su Reglamento – noviembre de 2025	Director Ejecutivo de la OA	10/12/2025	Se volvió a solicitar información respecto a la implementación de la Ley 31564 a las coordinaciones de Recursos Humanos y APA	3. Políticas de Integridad	2	11

Nota. Adaptado de la matriz generada para el monitoreo y evaluación del Programa de Integridad. Tomado de <https://www.gob.pe/institucion/fissal/normas-legales/6620260-015-2025-sis-fissal-j>

Conclusiones

La experiencia profesional desarrollada en la entidad pública del sector salud permitió evidenciar que la implementación del Modelo de Integridad constituye un proceso progresivo orientado al fortalecimiento de la capacidad preventiva frente a la corrupción y a la consolidación de una cultura institucional basada en principios éticos. Los resultados del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción (ICP) evidenciaron la consolidación de la Etapa 1 – Inicial y avances relevantes en la Etapa 2 – Institucionalización.

De la misma manera, el proceso y seguimiento permitió identificar brechas específicas en determinados componentes del modelo, lo que puso de manifiesto la necesidad de fortalecer la sostenibilidad de las acciones implementadas y su integración transversal en los procesos institucionales. La sistematización de evidencias y la coordinación interáreas resultaron fundamentales para asegurar la trazabilidad de la información y respaldar técnicamente la evaluación del modelo.

Finalmente, se concluye que, si bien la entidad presenta avances significativos en la implementación del Modelo de Integridad, persiste el desafío de consolidar mecanismos estandarizados de seguimiento y evaluación que permitan avanzar hacia niveles superiores de madurez institucional, fortaleciendo la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza ciudadana en la gestión pública.

El trabajo continuará en el siguiente ejercicio con el seguimiento al Programa de Integridad 2026 y la consolidación de las acciones desarrolladas, reafirmando la voluntad institucional con la transparencia y la ética en la gestión pública.

Recomendaciones

Primero, evaluar la creación formal de una Unidad de Integridad Institucional dentro de la estructura orgánica de la entidad, mediante la modificación correspondiente del Manual de Operaciones (MOPE). Esta acción permitiría fortalecer el ejercicio de la función de integridad, dotándola de mayor especialización, autonomía técnica y sostenibilidad, y asegurando un seguimiento permanente y coordinado del Modelo de Integridad en el tiempo.

Segundo, se recomienda asegurar la asignación de recursos humanos, presupuestales y logísticos suficientes para el adecuado funcionamiento de la unidad que ejerce la función de integridad. Contar con personal capacitado, recursos financieros definidos y herramientas técnicas permitirá operacionalizar las acciones del Programa de Integridad y garantizar el cumplimiento oportuno de los criterios establecidos por la Secretaría de Integridad Pública.

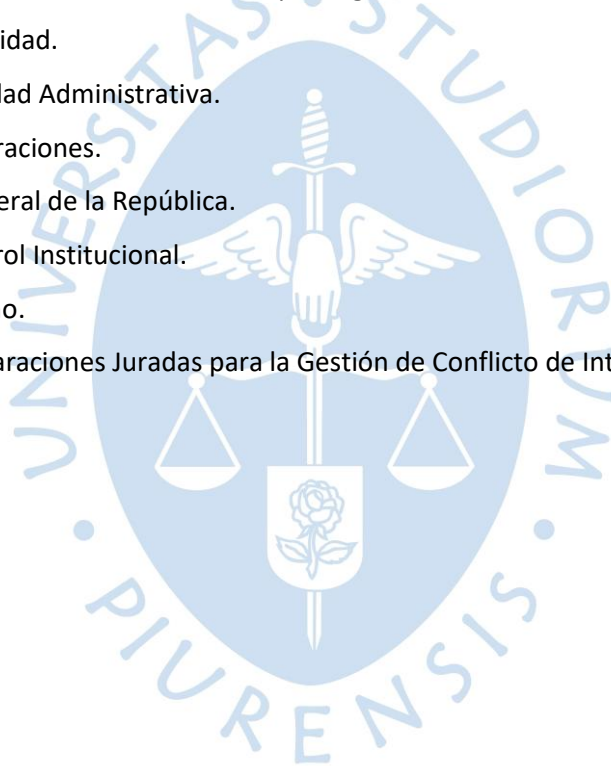
Tercero, se recomienda identificar e incorporar formalmente las brechas no consideradas en el Programa de Integridad 2026, asegurando su inclusión en el documento oficial aprobado por la Alta Dirección. Asimismo, resulta necesario elaborar un cronograma anual de trabajo que permita monitorear el cumplimiento del 100 % de las acciones programadas, facilitando la medición del avance institucional y promoviendo la mejora continua en las etapas del Modelo de Integridad.

Cuarto, recomiendo desarrollar un inventario de los procesos institucionales hasta el nivel 2, en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, con la finalidad de identificar los contextos de riesgo que pueden afectar la integridad pública en los procesos misionales y de soporte. Este ejercicio debe articularse con la planificación estratégica y el Sistema de Control Interno, fortaleciendo el enfoque preventivo de la gestión institucional.

Quinto, finalmente definir lineamientos específicos para el cierre de las brechas correspondientes a la Etapa 3 – Estandarización del Modelo de Integridad, priorizando la formalización de procesos, la generación de indicadores de evaluación continua y la adopción de mecanismos que aseguren la sostenibilidad del modelo. Estas acciones permitirán consolidar una cultura institucional basada en la ética, la transparencia y la mejora continua de la gestión pública.

Lista de abreviaturas

- CAS: Contrato Administrativo de Servicios.
- OA: Oficina de Administración.
- OPP: Oficina de Planeamiento y Presupuesto.
- RRHH: Recursos Humanos.
- APA: Abastecimiento, Patrimonio y Almacén.
- PCM: Presidencia del Consejo de Ministros.
- SIP: Secretaría de Integridad Pública.
- ICP: Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción.
- OII: Oficina de Integridad Institucional o la que haga sus veces.
- OI: Oficial de Integridad.
- MAA: Máxima Autoridad Administrativa.
- MOPE: Manual de Operaciones.
- CGR: Contraloría General de la República.
- OCI: Órgano de Control Institucional.
- DS: Decreto Supremo.
- SIDJI: Sistema de declaraciones Juradas para la Gestión de Conflicto de Intereses.



Referencias

- Decreto Supremo N.º 148-2024-PCM. (2024, 15 de enero). *Aprueban el Modelo de Integridad para las entidades del sector público*. El Peruano.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-modelo-de-integridad-para-las-entidades-decreto-supremo-n-148-2024-pcm-2192289-1>
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. (4.ª ed.). Morata. https://edmorata.es/wp-content/uploads/2021/02/Flick.-Introduccion-a-la-investigacion-cualitativa_prw.pdf
- Gutierrez, M. (2021). *Análisis de la integridad ministerios del poder ejecutivo* [Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/f69e3ade-ffff-4217-abba-079fa7c6f841/content>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7ma.). <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Munive, E. (2022). El Sistema de Integridad pública en el Perú: una propuesta para fortalecer la gobernanza con integridad. *Ius et veritas*, 65, 57–69.
<https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202202.004>
- Núñez, A. (2023). *Un análisis de la lucha contra la corrupción en el Perú: implementación y efectividad práctica de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción* [Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/8b5b2e21-2f97-404b-85ba-e0c8affa63b7/content>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). Decreto Supremo que establece medidas para fortalecer la integridad pública y lucha contra la corrupción.
<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3111-042-2018-pcm>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2024a). Decreto Supremo N° 148-2024-PCM: Aprobación del Modelo de Integridad del Estado peruano. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/6332599-148-2024-pcm>
- Roman, L. (2021). *El Modelo de Integridad peruano A propósito del vencimiento de la vigencia del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción* [Pontificia Universidad Católica del

Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7f83277f-4df9-47ab-8fe8-2049d88b7b4e/content>

Secretaría de Integridad Pública. (2024a). Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 001-2024-PCM/SIP: Directiva para la Incorporación y Ejercicio de la Función de Integridad en las Entidades de la Administración Pública. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/5288402-001-2024-pcm-sip%20>

Secretaría de Integridad Pública. (2025a). Resolución de Secretaría de Integridad Pública N° 009-2025-PCM/SIP: Aprueban la Directiva N° 001-2025-PCM/SIP Directiva para la Evaluación de la Implementación del Modelo de Integridad para la Determinación del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción en las Entidades de la Administración Pública. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/7194032-directiva-n-001-2025-pcm-sip>

Zapata, E., & Laura, J. (2023). Ética, integridad y responsabilidad social como fundamentos de la gobernanza estatal: El caso peruano. *Encuentros académicos diversas disciplinas en diálogo*, 36–54. https://www.researchgate.net/publication/374154269_Etica_integridad_y_responsabilidad_social_como_fundamentos_dela_gobernanza_estatal_El_caso_peruano