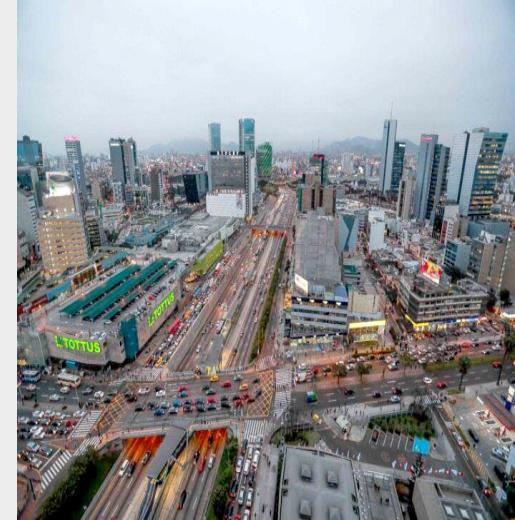




PERÚ

Ministerio  
de Economía y Finanzas



# Toma de Decisiones Éticas

Charla sobre ética e integridad

Ministerio de Economía y Finanzas  
Oficina General de Prevención e Integridad Institucional  
Oficina de Gestión de la Integridad

# El Modelo de Toma de Decisiones Éticas

## Objetivos:

1. Interiorizar la importancia de la ética y la integridad en las actividades y decisiones que se toman al ejercer función pública
2. Conocer la importancia de tomar decisiones éticas

## Temas:

1. Introducción: recordando conceptos básicos (ética e integridad pública, función pública)
2. ¿Cómo tomar decisiones éticas? Criterios o modelos para tomar decisiones éticas
3. Modelo de toma de decisiones éticas de SERVIR
4. Casuística

## **1. Aspectos conceptuales: ÉTICA E INTEGRIDAD PÚBLICA, FUNCIÓN PÚBLICA**

## 1. Aspectos conceptuales: ÉTICA

# Integridad Pública

GUÍA DE CONCEPTOS Y APLICACIONES



En el lenguaje común algunos conceptos son empleados indistintamente para evaluar el comportamiento de las personas (sociedad / aparato público)

### ÉTICA

Disciplina que estudia la moral, el buen comportamiento del ser humano como ser individual y ser social.

Aula Digital 2020  
Conferencia: Ética en la función pública  
Expositor: Dante Mendoza

## 1. Aspectos conceptuales: ÉTICA

### DIFERENCIA ENTRE ÉTICA Y MORAL

Begoña Arrieta  
Profesora e investigadora del  
Centro de Ética Aplicada

Moral y ética, dos términos que utilizamos frecuentemente  
juntos y a menudo indistintamente.



Begoña Arrieta  
Profesora e investigadora  
Centro de Ética Aplicada  
Universidad de Deusto  
Bilbao - España

[https://youtu.be/ABZwNy\\_zhtg?si=qH2CYHrtSVZCx-v6](https://youtu.be/ABZwNy_zhtg?si=qH2CYHrtSVZCx-v6)

# 1. Aspectos conceptuales: ÉTICA

Adela Cortina

Catedrática Emérita de ética y filosofía política  
Universidad de Valencia

***¿Para qué sirve realmente la ética?***

¿Qué es la ética?

La gente habla mucho de ética.

Ética deriva de “ethos” que significa carácter.

La primera tarea de la ética es que sirve para ***forjar el carácter.***

Forjar el carácter de los niños, el carácter de las personas, el carácter de los pueblos, el carácter de las instituciones.

Temperamento natural/inclinación natural.

Toma de decisiones



<https://youtu.be/HOY0CSVAA4w?si=SfpRucKKpLtqRfKh>

## 1. Aspectos conceptuales: ÉTICA

# Integridad Pública

GUÍA DE CONCEPTOS Y APLICACIONES



Integridad Pública: Guía de Conceptos y aplicaciones.  
SIP-PCM

## La ética como saber práctico

La ética:

- Es un saber que se pregunta cómo convivir mejor unos con otros.
- Permite conciliar la finalidad de la vida individual y la vida en común.
- Es necesario valorar las consecuencias de nuestras decisiones en el contexto de aquello que resulta valioso para la sociedad.

“

Los seres humanos contamos con una dimensión ética que nos constituye y desde la cual asumimos ciertas valoraciones.

”

## 1. Aspectos conceptuales: ÉTICA

# Integridad Pública

GUÍA DE CONCEPTOS Y APLICACIONES



PERÚ  
Presencia del Corazón de Jesús

RECENTENARIO  
PERÚ 2021

Integridad Pública: Guía de Conceptos y aplicaciones.  
SIP-PCM

## Éticas aplicadas y éticas profesionales

Las éticas aplicadas:

- Hablamos de **ámbitos específicos** de la acción humana.
- Hablamos de las **éticas profesionales** derivadas de las preguntas sobre cómo entender un adecuado desempeño profesional.
- Las profesiones se caracterizan por buscar **una finalidad que les otorga sentido y legitimidad social**.

*Ejem.: La finalidad de las profesiones vinculadas a la salud es el bienestar y cuidado del paciente*



## 1. Aspectos conceptuales: ÉTICA

# Integridad Pública

GUÍA DE CONCEPTOS Y APLICACIONES



PERÚ  
Presidencia del Consejo de Ministros

RECINTENARIO  
PERÚ 2021

Integridad Pública: Guía a de Conceptos y  
aplicaciones.  
SIP-PCM

## Éticas aplicadas y éticas profesionales

“

No basta una 'ética general' con capacidad para brindarnos algunas respuestas y criterios genéricos, **son necesarias las 'éticas aplicadas'.**

”

- La función pública es un campo particular de la actividad humana.
- Cabe hablar de una ética aplicada a la función pública.
- Es importante conocer la **finalidad** que le otorga sentido y legitimidad a la **función pública**.

*Import.: Existe una ética aplicada a la función pública, toda vez que, a través de esta se busca aportar al bienestar social desde acciones que responden al interés general o bien común y con recursos que son de carácter público*



## 1. Aspectos conceptuales: INTERÉS GENERAL

# Integridad Pública

GUÍA DE CONCEPTOS Y APLICACIONES



PERU  
Presidencia  
del Consejo de Ministros

BICENTENARIO  
PERÚ 2021

Integridad Pública: Guía a de Conceptos y  
aplicaciones.  
SIP-PCM

## El interés general y la finalidad de la función pública

### ¿Cómo entender el interés general?

- Son intereses que buscan representar al conjunto de ciudadanas y ciudadanos.
- Se asocia a lo que llamamos “bien común” o “interés público”.

*Import.: Se trata de un horizonte ético donde todas y todos los ciudadanos deben estar en condiciones de desarrollar una vida digna, con pleno ejercicio de derechos, cumpliendo determinados deberes.*



## 1. Aspectos conceptuales: FUNCIÓN PÚBLICA

# Integridad Pública

GUÍA DE CONCEPTOS Y APLICACIONES



Integridad Pública: Guía de Conceptos y aplicaciones.  
SIP-PCM

## El interés general y la finalidad de la función pública

La función pública implica:

- La creación de valor público, a través de servicios que logren mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.
- Otorgar legitimidad a la Administración Pública para lograr mayores niveles de confianza en la sociedad.

*Import.: No solo se trata de brindar un servicio a la ciudadanía orientado hacia el interés general, sino mejorar la calidad de vida de las personas*



## 1. Aspectos conceptuales: INTEGRIDAD

# Integridad Pública

GUÍA DE CONCEPTOS Y APLICACIONES



 PCM  
Presidencia del Consejo de Ministros

 BICENTENARIO  
PERU 2021

Integridad Pública: Guía a de Conceptos y  
aplicaciones.  
SIP-PCM

“

Desde un enfoque individual,  
la integridad se entiende  
como una virtud, una  
excelencia de carácter, una  
cualidad ética personal.

”

# integridad

Virtud que implica mantener la coherencia entre lo que se siente, se dice y se hace.

*“Hacer lo correcto, aun cuando nadie nos está observando”.*

## 1. Aspectos conceptuales: INTEGRIDAD PÚBLICA

# Integridad Pública

GUÍA DE CONCEPTOS Y APLICACIONES



“  
De una comprensión como cualidad personal es posible transitar a una comprensión social o pública de la integridad, implicando la necesidad de construir una comunidad de esfuerzos.  
”

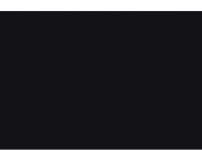
Integridad Pública: Guía a de Conceptos y aplicaciones.  
SIP-PCM

# integridad pública

La integridad pública implica:

- Una comprensión social o pública de la integridad.
- Elevar los estándares de actuación de una entidad en relación con el bien común y diversos grupos de interés (prima aquellos afectados por las decisiones y acciones que realiza la entidad).
- La búsqueda permanente de la excelencia organizacional.

## 2. ¿CÓMO TOMAR DECISIONES ÉTICAS?



## 2. Criterios o modelos a considerar para tomar decisiones éticas

- Algunos consideran que los servidores públicos deben actuar respetando unos principios éticos irrenunciables; aquellos principios que se consideran universalizables y generalizables. Estos principios deben respetarse más allá de las consecuencias que pudieran derivarse de su cumplimiento.
- Otros piensan que los servidores públicos deben considerar siempre las consecuencias de sus actuaciones y seguir la regla de buscar el mayor bien para el mayor número de personas.

Se considera que la integración podría ser lo ideal. Un triángulo donde los principios, las consecuencias y las virtudes fueran adecuadamente consideradas, unidos a los deberes del servicio

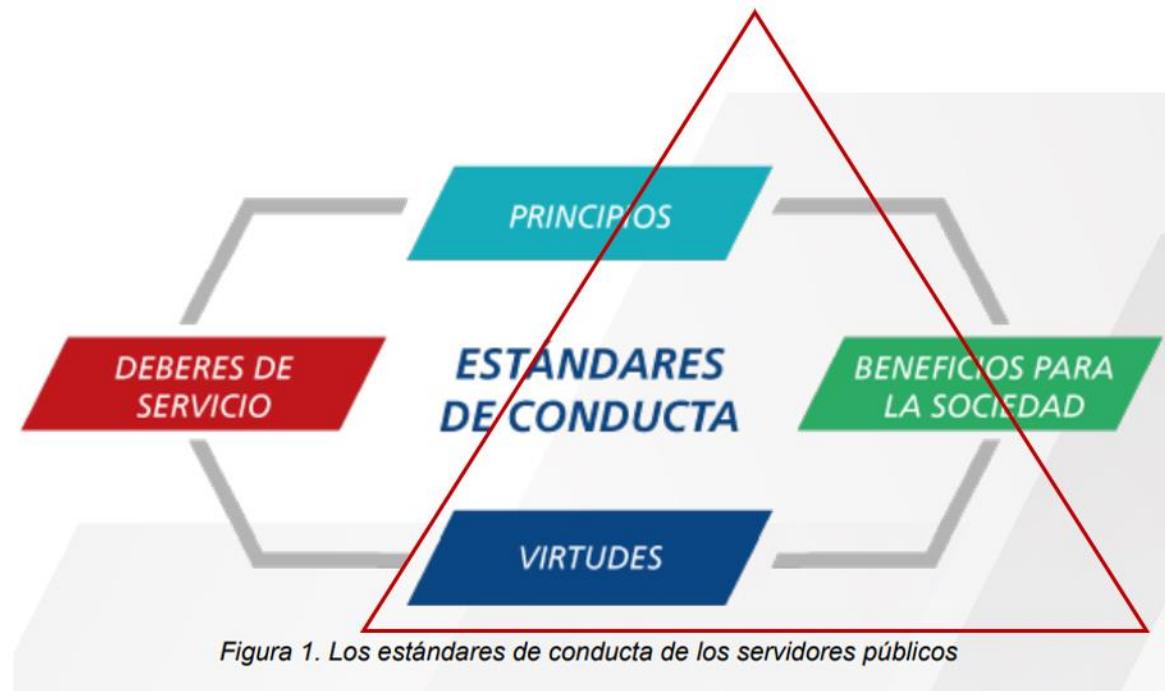


Figura 1. Los estándares de conducta de los servidores públicos

Fuente:

Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: Fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana

## 2. Criterios o modelos a considerar para tomar decisiones éticas

Rushworth Kidder

Especialista en ética y profesor estadounidense.

Fundador del Instituto para la Ética Global en 1990 y autor de *Valor moral* y *Cómo las personas buenas toman decisiones difíciles: Resolviendo los dilemas de la vida ética*.

### El objetivo es que tomen una decisión correcta. Principios que se debe seguir:

Rushworth Kidder ¿Cómo  
toman las buenas personas  
decisiones difíciles?

Ética de la convicción

Este principio deontológico se basa en actuar de acuerdo a reglas o máximas morales universales.



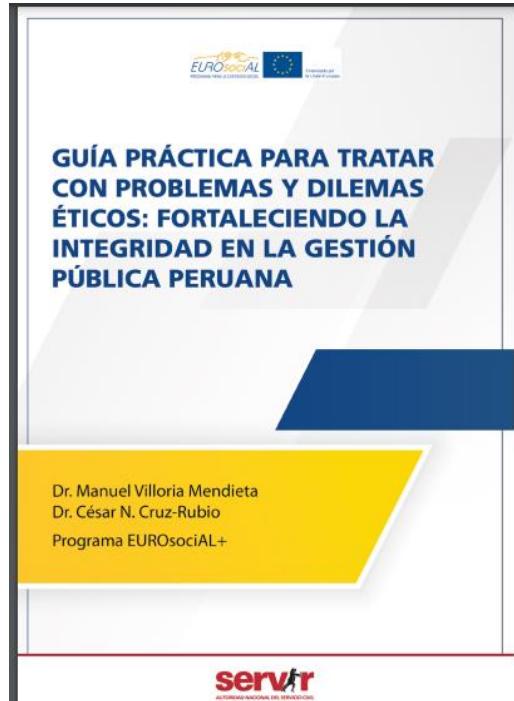
Este principio utilitario busca maximizar el beneficio para la mayoría.

Ética de la responsabilidad

### **3. SERVIR: Modelo de Toma de Decisiones Éticas**

<https://padlet.com/juliaam89/modelo-de-decisiones-ticas-4bj60ty2xc4tuh1d>

### 3. El Modelo de Toma de Decisiones Éticas



## Guía Práctica: Modelo de toma de decisiones éticas



### Premisa:

Los eventos diarios presentan mayor o menor complejidad.

Según los niveles de complejidad a los que podemos asociar dichos eventos, los clasificaremos en situaciones, problemas o dilemas

### 3. El Modelo de Toma de Decisiones Éticas



#### NIVEL 1:

**Situaciones** que pueden ser resueltas simplemente **cumpliendo la norma**. Es decir, son situaciones en las que, siguiendo lo que dicen las normas, se consigue una solución ética y legal.

#### NIVEL 2:

**Problemas** propiamente que implican una mayor dificultad, pues puede que la norma tenga **diversas interpretaciones** o entre en **conflicto con otras normas**, o su aplicación ciega pueda generar daños que podrían evitarse con ciertas matizaciones.

#### NIVEL 3:

**Dilemas** de gran complejidad en los que **cualquier elección implica una pérdida de otra opción** que podría también ser **válida** o en la que **cualquier opción genera daño** y hay que buscar el menor daño.

Fuente:

Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: Fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana

### 3. El Modelo de Toma de Decisiones Éticas

#### El Modelo para la toma de decisiones éticas

##### **1. Descripción:**

- 1.1. Clarifica los hechos (actores implicados, afectados, favorecidos o perjudicados y determina los hechos)
  
- 1.2 Evalúa los intereses de las partes implicadas y cómo les afectan tus posibles decisiones (en qué medida les favorece la decisión a tomar y cuánto y en qué medida les perjudica y cuánto).



##### **2. Análisis:**

- 2.1. Identifica normativa aplicable (leyes, reglamentos, etc., si son determinantes y está claro el perjuicio al interés general, corresponde aplicar la norma).
  
- 2.2. Define tu deber (deberes y obligaciones del puesto, en caso la normativa admite diversas interpretaciones, preguntarse ¿Qué se espera de mi? ¿Qué exige mi profesión? Sigue aquella conducta que mejor sirva al interés general.

Fuente:

Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: Fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana

### 3. El Modelo de Toma de Decisiones Éticas

El Modelo para la toma de decisiones éticas



#### 3. Reflexión:

En casos muy complejos o dilemas de actuación.

Analiza la situación de acuerdo con los diferentes enfoques éticos: ¿Qué haría una buena persona (virtudes y carácter) en esta situación? ¿Qué principios se aplican a esta situación? ¿Cómo promover las mejores consecuencias? (listado)

#### 4. Decisión y seguimiento:

Elije la mejor alternativa

Proporciona una justificación razonada

Evalúa los resultados al cabo de un tiempo y si ves que hubo efectos negativos imprevistos en el momento de tomar la decisión, adapta la decisión, con lo que ahora sabes, para futuros momentos.

Fuente:

Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: Fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana

### 3. El Modelo de Toma de Decisiones Éticas

#### **REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE TOMA DE DECISIONES ÉTICAS**

##### Descripción

- Clarifica los hechos
- Evalúa los intereses de los actores implicados

##### Análisis

- Identifica las normas jurídicas existentes reguladoras
- Define tu deber considerando puesto y papel

##### Reflexión

- Análisis del dilema con base en enfoques éticos
- Identifica las opciones en un listado

##### Decisión y seguimiento

- Elige mejor alternativa
- Ofrece una justificación razonada
- Evalúa los resultados y adapta la decisión

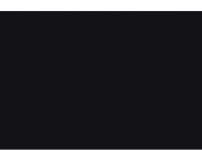
El modelo de SERVIR sigue un proceso que incluye cuatro fases con sus tareas clave e incorpora visiones desde diferentes ángulos subjetivos y analíticos.



Fuente:

Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: Fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana

## 4. CASUÍSTICA



## 4. CASUÍSTICA



**NIVEL 1:**  
Situaciones

**NIVEL 2:**  
Problemas

**NIVEL 3:**  
Dilemas

Veamos ejemplos de  
✓ SITUACIONES  
✓ PROBLEMAS  
✓ DILEMAS

Fuente:

Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: Fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana

## 4. CASUÍSTICA

### EJEMPLO DE CASO (NIVEL 1 DE COMPLEJIDAD) “LUISA Y EL DEBER DE ABSTENCIÓN”

Situaciones que pueden ser resueltas simplemente **cumpliendo la norma**. Es decir, son situaciones en las que, siguiendo lo que dicen las normas, se consigue una solución ética y legal.



Luisa, es la encargada de pagos de nóminas y de seguridad social del personal, en la unidad de RR.HH de la Municipalidad del Distrito El Sol.

La Municipalidad Distrital El Sol convoca a concurso 10 plazas

La responsable de selección cae enferma y la Directora de RR.HH decide que Luisa sea la Secretaria del Comité.

Una amiga de Luisa, con quien tiene una relación de comadrazgo por ser su amiga, madrina de la hija de Luisa, va a presentarse a una de las convocatorias

Luisa tiene dudas respecto de si debe formar parte del Comité toda vez que recuerda que existe una norma sobre situaciones de este tipo.

Luisa revisa la LPAG e identifica las causales de abstención, entre ellas:

*“Cuando tuviere **amistad íntima** (...) con cualquiera de los administrados intervenientes en el procedimiento, que se hagan patentes mediante actitudes o hechos evidentes en el procedimiento”.*

Luisa pide que se declare su abstención en el procedimiento informándole a su jefa sobre la causal de abstención y a su vez lo comunica a la Presidenta del Comité de selección.

## 4. CASUÍSTICA

### EJEMPLO DE CASO (NIVEL 2 DE COMPLEJIDAD) “MARÍA GARCÍA DESATIENDE PROTOCOLOS PARA AYUDAR A LOS QUE LO NECESITAN”

Problemas propiamente que implican una mayor dificultad, pues puede que la norma tenga diversas interpretaciones o entre en conflicto con otras normas, o su aplicación ciega pueda generar daños que podrían evitarse con ciertas matizaciones.



María labora en el área de atención al público del Instituto de Atención a la Viudez y Orfandad. Recibe expedientes para el otorgamiento de pensiones y orienta a las personas que solicitan pensión o tienen problemas con los pagos de pensiones.

El 19.ago, María atendió a una ciudadana, quien solicitaba pensión de viudedad, pues su esposo acababa de morir, y pensión de orfandad pues tenía a su cuidado dos nietos, huérfanos de padre y madre. La ciudadana tuvo dificultades para iniciar el procedimiento pues le pedían realizar muchos trámites digitalmente antes de ingresar su expediente de pensiones, por lo que solicitó ayuda a la Entidad, recibiendo la orientación de María.

El 23.ago, último día para que la ciudadana inicie su trámite para poder cobrar al mes siguiente, se acercó a la oficina 2 minutos antes de concluido el horario de atención.

María revisó los documentos presentados por la ciudadana y observó que faltaba la copia de los DNI de los solicitantes y de varios documentos que la ciudadana tenía en original; por lo que procedió a fotocopiarlos e ingresar el expediente dentro de la hora y fecha.

Una compañera acusa a María ante su jefe por no cumplir con el protocolo de uso de la fotocopiadora de la entidad.

## 4. CASUÍSTICA

### EJEMPLO DE CASO (NIVEL 3 DE COMPLEJIDAD) DILEMA ÉTICO DE LA MÁXIMA COMPLEJIDAD DECISIÓN DE LA OBSTETRA

Dilemas de gran complejidad en los que cualquier elección implica una pérdida de otra opción que podría también ser válida o en la que cualquier opción genera daño y hay que buscar el menor daño.



Susana, obstetra de una comunidad de la Amazonía realiza su visita semanal a la comunidad que tiene asignada para cuidar a sus pacientes.

Durante la visita, identifica que una de sus pacientes presenta una serie de complicaciones que pueden agudizarse durante el proceso de parto, afectando su salud, concluyendo que debe trasladar a la gestante al puesto de salud.

El protocolo obstétrico establece que las gestantes solo pueden ser transportadas por vía terrestre y no fluvial, lo que implicaría que lleguen al puesto de salud después de varios días de viaje, con potenciales consecuencias para la vida de la gestante y el bebé, en cambio, si se transportan por vía fluvial llegarían en menor tiempo. El protocolo también establece que no se puede atender un parto cuando la gestante está transportándose por vía fluvial por los riesgos que implica dicha atención.

La obstetra decide transportar a la paciente por vía fluvial y finalmente atiende el parto, salvando la vida de la madre y del bebé.

Se pretende denunciar penalmente a la obstetra por exponer a peligro a la gestante.

## 4. CASUÍSTICA

En sus descargos, María se amparó en:

- ✓ El deber de “*Uso Adecuado de los Bienes del Estado*” (utilizar los bienes de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplearlos para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados)
- ✓ La finalidad de la función pública, entendida como *brindar un servicio a la ciudadanía orientado hacia el interés general, mejorando la calidad de vida de las personas*

### EJEMPLO DE CASO (NIVEL 2 DE COMPLEJIDAD) “MARÍA GARCÍA DESATIENDE PROTOCOLOS PARA AYUDAR A LOS QUE LO NECESITAN”

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE TOMA DE DECISIONES ÉTICAS



Fuente:

Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: Fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana

## 4. CASUÍSTICA

Bienes éticos incommensurables:

- ✓ Derecho a la vida, a la integridad física. El concebido es sujeto de derecho en todo cuanto le favorece.  
(Constitución)
- ✓ La salud es condición indispensable del desarrollo humano y medio fundamental para alcanzar el bienestar individual y colectivo. La protección de la salud es de interés público.
- ✓ Toda persona tiene derecho a la protección de su salud en los términos y condiciones que establece la ley, derecho que es irrenunciable.
- ✓ El concebido es sujeto de derecho en el campo de la salud.

### EJEMPLO DE CASO (NIVEL 3 DE COMPLEJIDAD) DILEMA ÉTICO DE LA MÁXIMA COMPLEJIDAD DECISIÓN DE LA OBSTETRA

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE TOMA DE DECISIONES ÉTICAS



Fuente:

Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: Fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana

## **Consideraciones finales**





PERÚ

Ministerio  
de Economía y Finanzas



BICENTENARIO  
PERÚ  
2024

**¡Denuncia sin miedo!..**

**Construyamos una cultura anticorrupción y antisoborno**

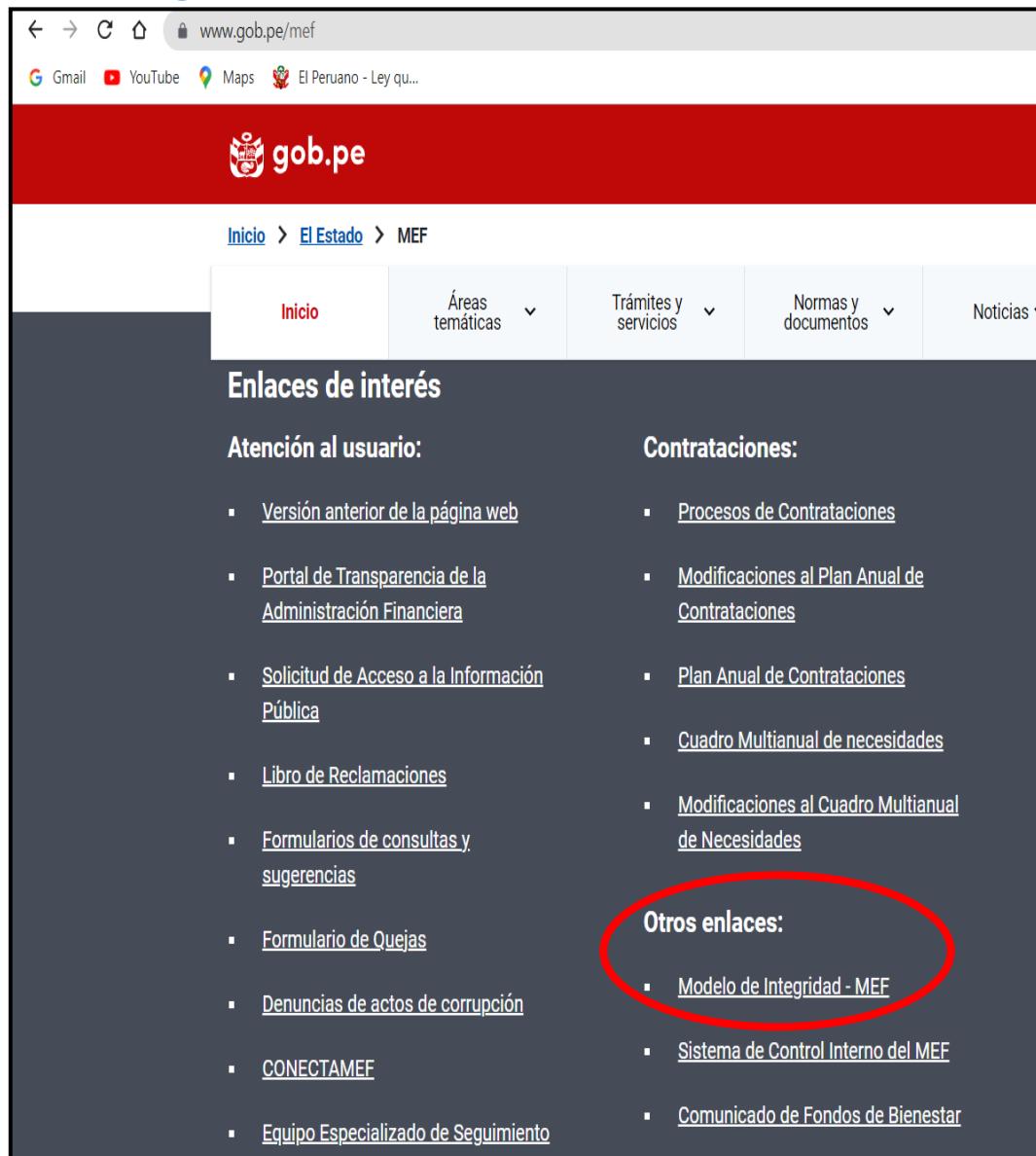
**Recuerda que...**

1. Puedes denunciar anónimamente o solicitar medida de protección de reserva de identidad al momento de presentar tu denuncia.
2. La Secretaría Técnica, el OCI y/o la PP MEF, en el marco de sus competencias, adoptan acciones considerando la información proporcionada en la denuncia.
3. Contamos con canales de denuncia virtuales, medios más rápidos y sencillos para presentar una denuncia.

**DILE NO  
A LA CORRUPCIÓN**



# Portal web institucional: [www.gob.pe/mef](http://www.gob.pe/mef)



The screenshot shows the official website of the Peruvian Ministry of Finance (MEF) at [www.gob.pe/mef](http://www.gob.pe/mef). The header features the MEF logo and navigation links for Gmail, YouTube, Maps, and El Peruano. The main menu includes Inicio, Áreas temáticas, Trámites y servicios, Normas y documentos, and Noticias. A sidebar on the right lists various links under categories like Atención al usuario, Contrataciones, and Otros enlaces.

**Atención al usuario:**

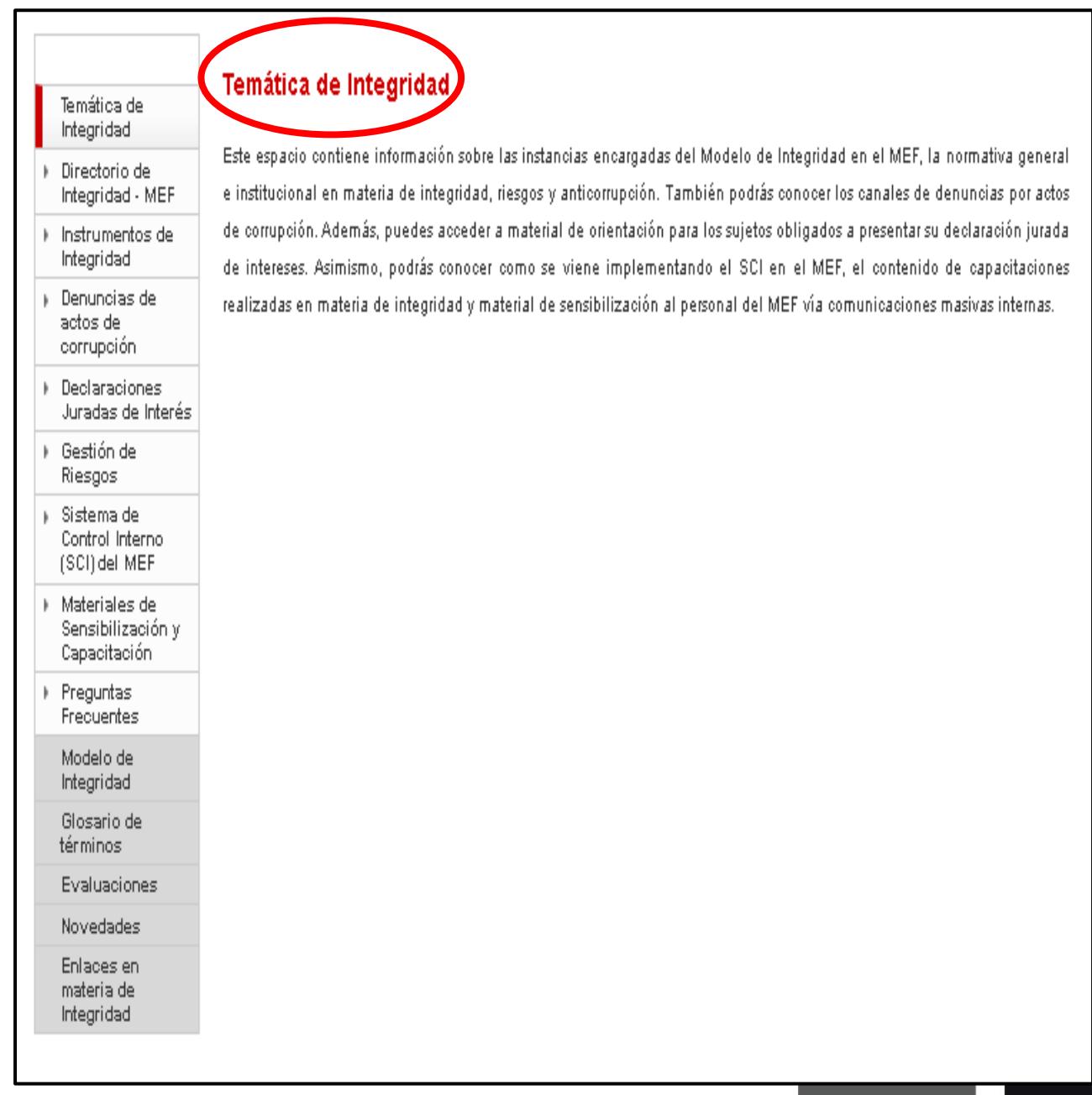
- [Versión anterior de la página web](#)
- [Portal de Transparencia de la Administración Financiera](#)
- [Solicitud de Acceso a la Información Pública](#)
- [Libro de Reclamaciones](#)
- [Formularios de consultas y sugerencias](#)
- [Formulario de Quejas](#)
- [Denuncias de actos de corrupción](#)
- [CONECTAMEF](#)
- [Equipo Especializado de Seguimiento](#)

**Contrataciones:**

- [Procesos de Contrataciones](#)
- [Modificaciones al Plan Anual de Contrataciones](#)
- [Plan Anual de Contrataciones](#)
- [Cuadro Multianual de necesidades](#)
- [Modificaciones al Cuadro Multianual de Necesidades](#)

**Otros enlaces:**

- [Modelo de Integridad - MEF](#)
- [Sistema de Control Interno del MEF](#)
- [Comunicado de Fondos de Bienestar](#)



The screenshot shows the 'Temática de Integridad' (Integrity Thematics) page. The title 'Temática de Integridad' is highlighted with a red oval. The page content describes the space as containing information about the Model of Integrity in the MEF, general and institutional norms in integrity, risks, and anti-corruption, and channels for denouncing corruption acts. It also mentions orientation material for subjects obliged to present their declaration of interests, and implementation of the SCI in the MEF, among other things.

**Temática de Integridad**

Este espacio contiene información sobre las instancias encargadas del Modelo de Integridad en el MEF, la normativa general e institucional en materia de integridad, riesgos y anticorrupción. También podrás conocer los canales de denuncias por actos de corrupción. Además, puedes acceder a material de orientación para los sujetos obligados a presentar su declaración jurada de intereses. Asimismo, podrás conocer como se viene implementando el SCI en el MEF, el contenido de capacitaciones realizadas en materia de integridad y material de sensibilización al personal del MEF vía comunicaciones masivas internas.

Temática de Integridad

- Directorio de Integridad - MEF
- Instrumentos de Integridad
- Denuncias de actos de corrupción
- Declaraciones Juradas de Interés
- Gestión de Riesgos
- Sistema de Control Interno (SCI) del MEF
- Materiales de Sensibilización y Capacitación
- Preguntas Frecuentes
- Modelo de Integridad
- Glosario de términos
- Evaluaciones
- Novedades
- Enlaces en materia de Integridad



PERÚ

Ministerio  
de Economía y Finanzas



# GRACIAS



Si tienes alguna duda o consulta sobre temas de integridad, puedes formularla al correo electrónico:

**[orientacionintegridad@mef.gob.pe](mailto:orientacionintegridad@mef.gob.pe)**