



**“Enfoque preventivo en el cuidado y buen uso de los recursos del Estado en instituciones en la región de Tarapacá”**

**Proyecto Aplicado de Intervención para optar al título de Administrador Público de la Universidad Mayor.**

**Nombre Estudiante : Paolo Herrera Benavides**  
**Profesor Guía : Jeannette Silva Flores**  
**Ciudad y Año : Iquique, 2024**



## Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar una propuesta sobre el enfoque preventivo en el cuidado y buen uso de los recursos públicos en la región de Tarapacá.

Esta propuesta de trabajo indaga sobre los factores que detonan la problemática y propone instancias de intervención dirigidas a los funcionarios que integran los organismos de la Administración del Estado, con el propósito de disminuir la mala utilización de los recursos públicos, debido a actuaciones negligentes de quienes integran los órganos estatales.

El plan de intervención, está orientado a fortalecer la confianza de la ciudadanía en los servicios públicos, teniendo como objetivo implementar mejoras en la prevención de utilización de recursos, llevando a cabo entrevistas para conocer la opinión de funcionarios de organismos estatales, expertos académicos y trabajadores de organismos internacionales, expertos en la materia a tratar.

El proyecto ha sido realizado a partir de la metodología de trabajo cualitativa, compuesta por el análisis de las entrevistas realizadas, análisis de la bibliografía existente y el análisis de las propias conclusiones del investigador del presente plan de intervención.



## Índice

Introducción.....	5
Problema a investigar.....	7
Fundamentación .....	8
Formulación del Problema.....	13
Objetivos.....	14
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos.....	14
Marco Teórico .....	15
Conceptos básicos para el proyecto:.....	15
Probidad Administrativa .....	15
Función Pública.....	18
Enfoque preventivo .....	21
Antecedentes Teóricos .....	21
Modernización del Estado.....	22
Antecedentes Empíricos.....	23
Metodología utilizada .....	25
Población.....	25
Muestra y criterios muestrales.....	25
Técnicas de recolección de datos.....	25
Plan preliminar de análisis de datos .....	26
Consideraciones éticas.....	27
Consentimiento informado .....	27
Confidencialidad.....	27
La libertad del participante .....	28
Análisis y resultados de los datos .....	29
Propuesta de intervención.....	35
Detección de malas prácticas.....	35
Prevención.....	36
Control.....	38
Capacitación.....	38
Conclusiones.....	40
Reflexiones.....	41



Bibliografía .....	43
Anexos .....	46
Anexo N° 1 .....	46
Anexo N° 2 .....	49
Anexo N° 3 .....	51

SOLO USO ACADÉMICO



## **Introducción**

En los organismos públicos en la actualidad, la eficiencia y la responsabilidad en el uso de los recursos públicos son imperativos para asegurar el desarrollo sostenible y la satisfacción de las necesidades colectivas de la sociedad. Este proyecto de intervención se enfoca en implementar un enfoque preventivo para el cuidado y buen uso de los recursos públicos, reconociendo que la prevención de malas prácticas y la promoción de la transparencia son clave para una administración efectiva y ética.

Los recursos públicos, ya sean financieros, humanos o materiales, representan un patrimonio compartido que debe ser administrado de manera responsable y eficiente. La falta de controles adecuados, la corrupción y la ineficiencia pueden resultar en desperdicios significativos y en la falta de satisfacción de las necesidades prioritarias de la población.

En este contexto, adoptar un enfoque preventivo implica anticipar y abordar posibles problemas antes de que se materialicen, en lugar de reaccionar una vez que ellos ya han ocurrido. Esto incluye la implementación de políticas transparentes, la mejora de los sistemas de control interno y externo, la promoción de una cultura organizacional que valore la integridad y la rendición de cuentas.

Este proyecto busca no solo fortalecer los mecanismos de supervisión y fiscalización, sino también promover una participación activa de la sociedad civil en la vigilancia y evaluación de la gestión de los recursos públicos. A través de la adopción de tecnologías innovadoras y la capacitación continua del personal administrativo, se pretende establecer una base sólida para una gestión pública eficiente y ética.

Al implementar estrategias preventivas, se aspira a mejorar la calidad de los servicios públicos, a fortalecer la confianza de los ciudadanos en las



instituciones estatales y a contribuir al desarrollo integral y sostenible de la comunidad. Este plan de intervención representa un compromiso con la probidad, la responsabilidad y el bien común, fundamentales para el avance hacia órganos más eficaces y orientados al servicio del ciudadano.

SOLO USO ACADÉMICO



## **Problema a investigar**

Este proyecto trata sobre el enfoque preventivo en el cuidado y buen uso de los recursos del Estado en instituciones públicas de la región de Tarapacá.

La Contraloría General de la República -CGR en adelante-, tiene dentro de uno de sus principales objetivos cautelar el principio de legalidad, es decir, verificar que las instituciones públicas actúen dentro del ámbito de sus atribuciones, respetando los procedimientos legales y utilizando eficiente y eficazmente los recursos públicos, realizando diversas actuaciones para velar por el cuidado y buen uso de las arcas fiscales, combatiendo la corrupción y fomentando el actuar probo de los funcionarios que laboran en la Administración del Estado

Un estudio realizado por el Consejo para la Transparencia (CPLT, en adelante), señaló que las tres instituciones en las que los funcionarios de la Administración del Estado, más confían para atacar el fenómeno de la corrupción son, en primer lugar, la Contraloría General de la República, con un 65.1% de las menciones; en segundo lugar, los medios de comunicación, con un 30.4% de las menciones; y, en tercer lugar, al Consejo para la Transparencia, con un 21.1% de las menciones (CPLT, 2020, pág. 119).

La Contraloría como organismo de control y autónomo de los poderes del estado, considera necesaria la constante retroalimentación y capacitación que se puede otorgar tanto a funcionarios públicos de reciente ingreso, como también a aquellos que les interese reforzar materias que dicen relación con la función pública que realizan, buscando con ello disminuir los actos de corrupción cometidos por diversos servidores estatales.



## Fundamentación

Este proyecto, se enmarca en el Plan Estratégico Institucional 2021-2024 de la CGR, que busca el fortalecimiento de la confianza pública, toda vez que ella es esencial para una democracia al servicio de la ciudadanía. En este sentido, desde el rol que cumple la CGR, debemos promover la probidad y el cuidado de los recursos públicos basados en los siguientes tres objetivos que plantean en esta propuesta: Innovar, Conectar e Impactar (CGR, 2021).

La finalidad última respecto del objetivo estratégico de Conectar, es realizar un control que responda activamente al entorno, pudiendo colaborar con el fortalecimiento de la función pública a través de iniciativas que contemplen un enfoque preventivo, reforzando el actuar de esos organismos en el marco de la línea de trabajo que va a explorar el presente enfoque en este proyecto.

Dado que, los servicios públicos que están bajo la cobertura de fiscalización de la Contraloría Regional de Tarapacá al igual que en las otras Sedes Regionales de la CGR, se pueden observar que existen materias en que se infringen y vulneran el principio de probidad los cuales pudieran traer aparejada alguna responsabilidad administrativa, aquellos aspectos son: conflicto de intereses o vulneración al principio de probidad; o bien se refieren al uso y destino de recursos públicos.

En virtud de ello, se entiende que las instituciones del sector público enfrentarán riesgos que están determinados en dos variables esenciales que a continuación se indican:

- Contraposición de intereses públicos y privados. Las organizaciones estatales son, por definición, la representación del interés público y, en el desempeño de sus funciones, se vinculan con usuarios de la entidad -empresas proveedoras o ciudadanía en general- que buscan satisfacer sus intereses privados. En este sentido, los procesos donde las instituciones establecen algún tipo de relación con su entorno son un espacio donde confluyen dos intereses que podrían oponerse; tales procedimientos generan oportunidades o tentaciones de faltas a la



probidad y aumentan los riesgos de corrupción (CGR, 2020). Un ejemplo de ello, es cuando un funcionario público en el cumplimiento de sus funciones participa en la etapa de evaluación de una licitación pública, y tiene alguna amistad o vínculo con alguna entidad participante del mencionado proceso y aquel no se abstiene de participar, estaría incumpliendo el principio de probidad, por cuanto de acuerdo con los artículos 62 N° 6, de la ley N° 18.575 y 12, N° 3, de la ley N° 19.880, las autoridades y funcionarios deben abstenerse de intervenir o participar en decisiones en que se tenga interés personal, amistad íntima o cualquier otra circunstancia que le reste imparcialidad.

- Uso de recursos públicos. Para cumplir con el mandato que la ley señala, las organizaciones están encargadas de administrar los recursos puestos a su disposición. En algunos casos, estos corresponden a grandes cantidades de dinero que se gestionan, invierten o transfieren mediante complejos protocolos administrativos. Si estos procesos no cuentan con las instancias adecuadas de control, pueden transformarse en espacios susceptibles de ser vulnerados, desviando fondos públicos hacia fines distintos a los presupuestados. En este sentido, la administración de recursos públicos como dinero, bienes muebles o inmuebles o incluso información en dominio de la entidad conlleva riesgos inherentes al funcionamiento de cualquier institución (CGR, 2020)

En ese contexto, para fortalecer la buena administración a través de la formación transversal de funcionarios y servidores de la Administración del Estado, estudiantes y la sociedad civil, se creó el Centro de Estudios de la Administración del Estado -CEA en adelante- como una dependencia de la CGR (CGR, 2021).

Su creación, responde al rol colaborativo de esta Institución con los organismos de la Administración del Estado, el cual se materializa a través de la



capacitación para implementar buenas prácticas en la función pública (CGR, 2021).

Al respecto, en el año 2023 se inscribieron un total de 11.635 personas en el curso de Inducción General a la Administración del Estado, 2.013 personas en el curso de Inducción General a la Administración del Estado – Sector Municipal, y 1.360 personas en el curso de Inducción Avanzada., los que se ven en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Capacitación de funcionarios públicos*



Fuente: “Cuenta Pública 2023” Contraloría General de la República

Ahora bien, en cuanto a actividades de extensión con el propósito de fomentar el debate sobre la integridad en el ámbito público, así como de promover una cultura ética y facilitar la transferencia de conocimientos entre la Contraloría General, las instituciones académicas y la comunidad en general, se llevaron a cabo actividades que estuvieron enmarcadas dentro de las cinco áreas temáticas cubiertas por el CEA: carrera funcionaria y servicio público, finanzas y



contabilidad públicas, control público, integridad y habilidades transversales, que podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 2

*Capacitación de funcionarios públicos*

Actividades de extensión, año 2023	
Tipo de actividad	N° de inscritos
Charla	320
Coloquio	2.179
Congreso	233
Conversatorio	31
Encuentro	835
Foro	672
Jornada	4.111
Presentación	4.691
Seminario	1.952
Taller	1.727
Webinario	8.699
<b>Total</b>	<b>25.450</b>

Fuente: "Cuenta Pública 2023" Contraloría General de la República

Con el presente enfoque preventivo, se busca fortalecer las debilidades y reforzar aquellos ámbitos positivos en el funcionamiento de los servicios públicos y municipios de la región, en el marco de las materias antes mencionadas principalmente canalizadas de acuerdo con las necesidades y debilidades de los servicios públicos de la región de Tarapacá.

Finalmente, en el marco de experiencias internacionales, existen múltiples casos de desarrollo de capacidades para fortalecer una cultura de integridad, de las que podemos destacar que, en el sector público durante los últimos años,



países como Canadá, Estados Unidos, Lituania y Turquía han hecho obligatoria la capacitación ética a quienes se incorporan a la Administración del Estado.

En este mismo sentido, la Agencia de Servidores Públicos del Gobierno de Bélgica imparte formación en dilemas de integridad a sus funcionarios, a través de mecanismos prácticos en que se alienta la discusión ética y la reflexión acerca de cómo resolverlos. En Estados Unidos, la Oficina de Ética Gubernamental ha elaborado un sitio con recursos y herramientas útiles para que cada institución desarrolle.

SOLO USO ACADÉMICO



## **Formulación del Problema**

La CGR debe reconocer las necesidades y dificultades que existen en funcionarios públicos que se ven expuestos a actuaciones que atentan contra el principio de probidad.

En virtud de lo anterior, la falta de incentivos o motivación de los propios servicios públicos en materias de inducción a funcionarios de reciente ingreso o a quien le interese constantemente estar reforzando materias que digan relación con el cuidado y buen uso de recursos públicos pueden acarrear que, en el ejercicio de sus funciones los servidores vulneren la probidad administrativa, lo que en definitiva no permita que el actuar de ellos estén sujetos al mencionado principio.

Al respecto, una de las funciones primordiales que se deben aplicar es el facilitar la capacitación e inducción de los funcionarios por cuanto en conjunto con la normativa que rige el actuar funcionario, el desarrollar actividades de capacitación y procesos de inducción en la Administración Pública permite actuar antes de cometer alguna falta o bien estar alerta ante eventuales incumplimientos al principio de probidad (CONICYT, 2017).

Es por ello, que debemos reforzar el rol colaborativo que la CGR debe tener con los servicios sujetos a su fiscalización, desde la inducción en la contratación de funcionarios de la Administración del Estado hasta en materias que a diario pueden verse enfrentados a vulnerar el principio aludido precedentemente.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Contribuir a la prevención de situaciones que contravengan el principio de probidad en el ejercicio de la función pública en cualquier organismo estatal.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer la opinión evaluativa de expertos en materias de probidad administrativa y transparencia en relación con el actuar del Estado Chileno.
- Identificar los principales factores de riesgo en materias de probidad en el ejercicio de la función pública en la región de Tarapacá.
- Establecer criterios, medidas u orientaciones para la prevención de los factores de riesgo de la probidad administrativa en el actuar de los organismos públicos.
- Diseñar una propuesta de medidas para la prevención en los factores de riesgo de la probidad administrativa en el ejercicio de la función pública.



## **Marco Teórico**

### **Conceptos básicos para el proyecto:**

#### **Probidad Administrativa**

El vocablo "probidad", en su primera acepción, significa "honradez", según el Diccionario de la Academia Española de la Lengua. A su vez, la palabra "honradez" se define como "rectitud del ánimo o integridad en el obrar".

Una de las acepciones de "rectitud" es "la cualidad de recto" o "cualidad de justo", de lo cual se deduce que la rectitud de ánimo, implica la disposición de actuar en forma recta, sin dobleces y también en forma justa.

Por su parte, integridad significa calidad de íntegro que caracteriza a una persona recta, proba e intachable; noción que alude a la condición moral de una persona (Laporte, 2009).

De las locuciones indicadas y acepciones citadas, es posible colegir que la probidad implica la integridad en el obrar de una persona, esto es, el actuar en forma recta, proba, intachable desde el punto de vista ético. Por ello, puede considerarla como un valor y una virtud moral que debieran poseer o desarrollar las personas para guiar su comportamiento en el sentido de la corrección moral en el desempeño de cualquier actividad o trabajo, sea en el ámbito particular o público (Laporte, 2009).

Desde el punto de vista normativo, la probidad administrativa constituye un principio de Derecho básicamente consistente en actuar honradamente en el seno de la Administración, haciendo prevalecer el interés público sobre el privado. En este sentido aparece consagrado en nuestro ordenamiento, específicamente en el artículo 54, inciso segundo de la Ley N° 18.575, Orgánica



Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, al señalar, que la estricta observancia al principio de probidad administrativa implica una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular.

En marco del rol fiscalizador de la CGR, la jurisprudencia administrativa señala algunos pronunciamientos en virtud de la probidad administrativa. Es así como el dictamen N° 77.441, de 2013, menciona que el principio de probidad administrativa no sólo constituye un sinónimo de honestidad, sino que alcanza a todas las actividades que un funcionario realiza en el ejercicio de su cargo, teniendo, incluso, el deber de observar una vida privada acorde con la dignidad de la función, por cuanto la calidad de servidor público no sólo obliga al correcto desempeño de las actividades propias del respectivo empleo, sino que incluso afecta al comportamiento privado del empleado, en tanto pudiere significar, entre otros efectos, un desprestigio del servicio o faltar a la lealtad debida a sus jefaturas, a sus compañeros y a la comunidad.

Sobre el particular, los funcionarios deben priorizar en el ejercicio de sus funciones, el interés público por sobre el privado, actuando con objetividad, imparcialidad y transparencia en su gestión, evitando que sus prerrogativas o esfera de influencias se proyecten en sus actividades particulares (Dictamen N° 44.672/99, CGR).

Dicho principio, tiene por objeto impedir que las personas que desempeñan cargos o cumplen funciones públicas puedan ser afectadas por un conflicto de interés en su ejercicio, aun cuando aquel sea sólo potencial, para lo cual deberán cumplir con el deber de abstención que impone la ley (Dictamen N° 58.558/12, CGR).

Al respecto, el principio de probidad administrativa impone a los funcionarios públicos el deber de evitar que sus prerrogativas o esferas de influencia se proyecten en su actividad particular, aun si la posibilidad de que se produzca un conflicto sea sólo potencial (Dictamen N° 96.835/2015, CGR).



Contraviene especialmente el principio de probidad administrativa, el solicitar, hacerse prometer o aceptar, debido al cargo o función, donativos, ventajas o privilegios de cualquier naturaleza, sea para sí o para terceros (Dictamen N° 21.809/00, CGR).

Respecto a este último dictamen, en relación con actos que contravengan el principio de probidad podemos describir una serie de faltas a la integridad que pueden ser consideradas acciones de corrupción, o bien, como malas prácticas que generan un ambiente adverso a la probidad, los cuales los podemos agrupar en tres niveles:

- Delitos contra la probidad administrativa: Manifestaciones más clásicas y evidentes de corrupción. En el ordenamiento jurídico chileno corresponden a delitos contra la función pública contemplados en el Código Penal, como, por ejemplo: Malversación y fraude al fisco; Cohecho y soborno (CGR, 2020).
- Irregularidades administrativas: Acciones más sofisticadas de faltas a la probidad y que, en algunos casos, están asociadas a sanciones administrativas, o incluso, penales. Algunas de estas acciones están contenidas en normas legales como por ejemplo, el Estatuto Administrativo. Algunas de ellas: Mal uso de información privilegiada; Utilización de la posición funcionaria para obtener algún beneficio directo o indirecto para provecho propio o de terceros; Usar dineros de la institución para provecho propio o de terceros; Solicitar o aceptar regalos en razón del cargo que se emplea; Conflictos de intereses, tráfico de influencias o nepotismo; Desempeñar las labores encomendadas sin respetar los principios de eficiencia, eficacia y legalidad; Ocupar tiempo de la jornada laboral para actividades que no tienen relación con las labores desempeñadas, entre otras (CGR, 2020).
- Inobservancias éticas: Conductas que van contra los valores de la función pública, las que pueden estar formalizadas en documentos institucionales



como códigos de ética o conducta. Como, por ejemplo: Expresar dichos de odio o discriminación hacia otras personas; Procrastinar en el desempeño diario de las tareas; Negar arbitrariamente información pública a los usuarios de la institución; Utilizar material de oficina para fines personales; No advertir situaciones que potencialmente podrían generar un conflicto de intereses; Falta de prolijidad en el trabajo diario, entre otras (CGR, 2020).

En conclusión, podemos sostener que este principio rector constituye una base esencial para el correcto ejercicio de la función pública y por ello se proyecta al ejercicio de toda función pública con independencia del cuerpo de normas y especificidad de la ley estatutaria que regule a quien la desarrolla (Silva, 1993, pág.122).

### **Función Pública**

La función pública, es entendida como la actividad que desarrollan los órganos del Estado en la consecución de su fin, como la actividad que desarrolla la dotación o elemento humano de la Administración del Estado para poner en funcionamiento el servicio público, debe ejercerse con sujeción a los principios orientadores que nuestro ordenamiento jurídico consagra (INH, 2010).

Al respecto, Bascuñán sostiene que se puede definir a la función pública como "el sistema de relaciones activas que tienen a la sociedad como beneficiario o destinatario, al Estado como obligado benefactor, al servicio como instrumento y al bienestar colectivo como fin" (Bascuñán, 1963, pág. 131).

En relación con los conceptos o definiciones previamente mencionadas, es que a nivel Constitucional, el artículo 8º inciso primero de la Constitución Política de la República dispone que "El ejercicio de las funciones públicas obliga a sus titulares a dar estricto cumplimiento al principio de probidad en todas sus actuaciones".

En ese sentido, el ejercicio de la función pública tiene como objetivo primordial la resolución de los problemas que afectan a la población a través de



la provisión de bienes y servicios que satisfagan necesidades públicas. El aparato estatal juega un rol central en esta tarea, debido a que es la estructura responsable de diseñar e implementar las reglas, procedimientos y mecanismos que permiten cumplir esta misión (CGR, 2020).

Al respecto, el Servicio Civil (2017), señala que existen principios fundamentales de la Función Pública los que se detallan a continuación:

- **Probidad:** Observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular.
- **Legalidad:** Ejercer el poder público acorde a la ley vigente y dentro del ámbito de atribución de cada autoridad. Si un Estado observa dicho principio, entonces las actuaciones de sus poderes estarán sometidas a la Constitución y a la ley.
- **Imparcialidad y objetividad:** Deber de la administración de actuar con la necesaria neutralidad dentro del Ordenamiento jurídico. Luego, la objetividad orienta el actuar e impone considerar aquellos elementos que puedan afectar los derechos de particulares o ciudadanos de tal modo que sus decisiones estén desprovistas de favoritismos.
- **Responsabilidad:** Sometimiento al Derecho de toda la actuación administrativa, no existiendo espacios de poder exentos a esta vinculación.
- **Mérito:** El ingreso a la Administración, su permanencia en ella y las eventuales promociones de un servidor público dependen de sus capacidades y del correcto desempeño de su cargo o función.
- **Integridad:** Mantener incólume la altura moral, cualquiera que fuere el área en que se ejerza la función pública y cualesquiera sean las presiones externas que se experimenten. Conforme con ello, se espera del funcionario público rectitud, probidad, dignidad y sinceridad, en cualquier circunstancia. Este principio implica otros conceptos afines que, sin requerir una mención o reglamentación expresa, pueden tener relación con las normas sobre el actuar del funcionario. Tales conceptos son los



de conciencia moral, lealtad, veracidad, justicia y equidad, observando el derecho positivo.

- **Eficiencia:** Velar por una adecuada e idónea administración de los medios públicos y por el debido cumplimiento de la función pública. La eficiencia se refiere a lograr resultados iguales con menos recursos, o mejores resultados considerando iguales medios.
- **Eficacia:** Constituye la capacidad de lograr los efectos deseados. Oportunidad en las actuaciones se relaciona con lo anterior.
- **Respeto:** El Servidor Público debe tener presente que la sinceridad, la buena fe y la lealtad son condiciones básicas para el ejercicio de su cargo. Asimismo, debe promover una convivencia pacífica, amistosa y cordial, inscrita en la cultura que posee la organización en donde se desempeña. Debe existir respeto entre funcionarios públicos, autoridades e integrantes de instituciones y servicios públicos.
- **Buen trato a los usuarios:** Debe haber un trato cuidadoso y diligente hacia todos los usuarios de los servicios públicos. El servidor público debe considerar que el objetivo de su labor es contribuir a que los usuarios del Estado obtengan los beneficios sociales que éste les brinda, en especial, cuando se entregan prestaciones directas. Transparencia, reserva, confidencialidad y discreción. Publicidad y transparencia debe fundar todas las actuaciones de todos los órganos del Estado y sólo puede exceptuarse mediante una ley de Quórum calificado. Por tanto, reserva - confidencialidad - discreción son excepciones que puede imponer excepcional y especialmente el ordenamiento jurídico.
- **Coordinación y colaboración:** Debe haber conexión y ayuda, entre diversos organismos públicos y entre funcionarios, jefaturas y subalternos. Es un deber para el servidor público establecer los mecanismos óptimos para obtener una adecuada coordinación y colaboración con las diversas jerarquías del sistema público, atendiendo los objetivos definidos por la autoridad y contribuyendo con ello al bienestar social. También facilita la eficiencia y la eficacia.



Finalmente, podemos concluir que reforzando estos principios se desarrollará de mejor manera la función pública encomendada a los funcionarios de la Administración del Estado, cumpliendo con el principal objetivo que es atender las necesidades de los usuarios recuperando la confianza de la ciudadanía en los Organismos del Estado.

### **Enfoque preventivo**

Se refiere a la aplicación de estrategias y políticas destinadas a anticipar y evitar problemas antes de que se conviertan en crisis o situaciones negativas que afecten el funcionamiento del gobierno y el bienestar de la población. Este enfoque es crucial para asegurar una gestión eficaz y eficiente de los recursos públicos, así como para promover la transparencia y la rendición de cuentas.

El enfoque preventivo en la administración del estado no solo ayuda a evitar problemas y crisis costosas, sino que también fortalece la confianza pública en las instituciones gubernamentales y mejora la calidad de vida de los ciudadanos. Al promover una cultura de prevención y planificación estratégica, se pueden optimizar los recursos y mejorar la capacidad de respuesta del gobierno frente a los desafíos emergentes.

Teniendo a la vista este concepto, se garantizará un gobierno efectivo, transparente y responsable, que pueda anticipar y manejar los riesgos de manera proactiva en beneficio del bien común.

### **Antecedentes Teóricos**

El presente proyecto se enmarca en este proceso dado que está fundamentado en principios y conceptos establecidos en la normativa que rige a los organismos públicos y literatura relacionada con la gestión pública, la administración moderna y la mejora de servicios públicos.



## **Modernización del Estado**

Este concepto cada vez se hace más frecuente en los países latinoamericanos, el cual busca agilizar y dar celeridad a los procesos administrativos que deben realizar los servicios públicos. En ese aspecto, Mario Waissbluth los ha definido como “cambios deliberados a las estructuras y procesos del sector público, con el objeto de hacer que funcionen mejor en algún sentido” (Waissbluth. M, 2001, pág. 6).

Al respecto, podemos desprender que la Modernización del Estado se refiere al cambio estructural de la manera de llevar a cabo los procesos administrativos, con el propósito de entregar un mejor servicio a los usuarios.

Desde hace un tiempo, los países Latinoamericanos, han iniciado procesos de reformas con el objetivo de modernizar el funcionamiento de los órganos públicos, priorizándolos en las agendas gubernamentales. Dado lo anterior, el desarrollo de la tecnología y otros fenómenos que se han dado en el mundo actual, son las principales causas de que los países necesitan realizar reformas profundas a las instituciones estatales (Waissbluth, 2001). Sin perjuicio de ello, en esta región, las modificaciones estructurales del funcionamiento de ellos, se han vuelto fenómenos complejos.

A través del tiempo, podemos reflexionar las causas del retraso en producir cambios significativos en los estados latinos en el funcionamiento precario del Estado en el sistema democrático es, probablemente, la herencia más fuerte y viva del pasado dictatorial en las naciones latinoamericanas (Blanco, 1995).

Este problema también lo podemos observar en Chile, sin embargo, posterior al término del periodo dictatorial militar, se ha avanzado en los procesos de modernización en entidades públicas, las cuales adoptaron criterios del management empresarial procurando mejorar la eficiencia y eficacia de sus instituciones (Tello, 2011).

Es así, como durante el gobierno del ex presidente Patricio Aylwin (1990-1994), se dieron los primeros pasos hacia la modernización del estado, se



crearon nuevos servicios que vienen a “pagar la deuda social” que se tenía con los ciudadanos durante los años de la dictadura. El SERNAM, MIDEPLAN, INJUV, etc, fueron algunas de las nuevas entidades públicas que se formaron con la finalidad de integrar a la sociedad civil en las actividades gubernamentales (Tello, 2011).

Luego, en el gobierno de Eduardo Frei Ruiz Tagle (1994-1998), se impulsó el primer proyecto de modernización de la gestión pública en el Chile post-autoritario creando el comité interministerial de modernización de la gestión pública el cual tenía como misión “impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado y diseñar y proponer políticas generales sobre la materia” (Tello. F, 2011).

Por último, el expresidente Ricardo Lagos (2000-2006), hizo efectiva la Reforma Procesal Penal y realizó la reforma constitucional del año 2005 (Tello. F, 2011).

Finalmente, en la actualidad se han planteado tres razones que hacen necesario que Chile también realice este proceso de Modernización del Estado, las cuales son: i) la necesidad de mejorar la eficiencia gubernamental, ii) la necesidad de reaccionar frente a la desconfianza creciente en las instituciones y iii) el desafío que enfrentamos de mayores restricciones fiscales en el horizonte cercano (Agenda de Modernización del Estado, 2019).

### **Antecedentes Empíricos**

Tanto de conceptos y aspectos antes mencionados, en el marco de la experiencia internacional, acerca de la probidad administrativa y corrupción podemos observar la relevancia que tiene en el reforzamiento de estos principios mediante capacitaciones a los funcionarios de los servicios públicos.

En ese sentido, se destaca cómo la capacitación y las instancias de formación laboral pueden, a través del desarrollo de habilidades y actitudes, articular un clima ético al interior de las organizaciones. Luego, se analiza la importancia de concientizar y socializar la lucha contra la corrupción en el



que hacer diario de las personas y, finalmente, se presentan algunas nuevas perspectivas teóricas que podrían ser un aporte innovador en la manera en que las organizaciones enfrentan este desafío (CGR, 2020).

Sobre el particular, en la actualidad existe un consenso institucional sobre la relevancia que poseen los mecanismos de capacitación en el fortalecimiento de la integridad organizacional (Compromiso de Lima, 2018). Al mismo tiempo, esto ha sido investigado en la academia (Kaptein, 2015; Ritter, 2006; Warren et al., 2014), con resultados que destacan el impacto de las actividades de formación laboral en el clima ético de las entidades. En este mismo sentido, a nivel nacional, dentro de las 236 medidas que propuso la Comisión Engel (Consejo Anticorrupción, 2015) más de una veintena recomendaba aumentar la capacitación tanto en el sector público como privado, lo que refleja también la importancia que tiene esta materia (CGR, 2020, pág. 118).

En el ámbito internacional, según lo señala la “Radiografía de la Corrupción” de la CGR (2020), es posible identificar tres propósitos que persiguen los procesos de creación de capacidades en la lucha contra la corrupción:

- Perfeccionar el conocimiento de los miembros de una institución para que comprendan los conceptos de corrupción y probidad. Así reconocerán los actos que atentan contra la probidad, qué deben hacer frente a ellos y cómo pueden aportar en la articulación de una estructura favorable a la integridad.
- El desarrollo de las habilidades necesarias para promover prácticas concretas, a través de las cuales los directivos de una organización promuevan entre sus subalternos y pares, la consolidación de una cultura de integridad institucional.
- El fortalecimiento de actitudes anticorrupción para que los miembros de la organización asuman un compromiso activo y permanente en prevenir, denunciar y recriminar las malas prácticas administrativas.



## **Metodología utilizada**

### **Población**

La población en este caso está compuesta en, primer lugar, por los servicios públicos que encontramos en la región de Tarapacá, que están sujetos a la fiscalización de la CGR y que totalizan 100 instituciones (ver listado completo en anexo N° 1).

En segundo lugar, se consideró como población de los académicos, a todos aquellos que se desempeñan en las materias de probidad y cuidado y buen uso de los recursos públicos; esta población se logró revisando todas las universidades del país.

### **Muestra y criterios muestrales**

En el proceso cualitativo cualquiera sea la población, necesariamente es estadísticamente no representativa del universo en cuestión.

Al respecto, “diversos autores recomiendan ciertos tamaños mínimos de muestras (número de unidades o casos) para diversos estudios cualitativos, no hay parámetros definidos ni precisos” (Sampieri, 2014).

En ese sentido, para desarrollar el proyecto se sostuvieron entrevistas con autoridades regionales de servicios públicos, expertos académicos y jefaturas de entidades de la Administración del Estado y organismos internacionales, en materias de cuidado y uso de recursos públicos y probidad administrativa.

### **Técnicas de recolección de datos**

Como medio de recolección de datos, se utilizó la técnica de la entrevista, la cual es definida como “una reunión para conversar e intercambiar información” entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado) (Hernández, Fernández y



Baptista, 2014). Logrando con ella acercarnos a nuestro grupo objetivo y poder obtener de manera más precisa las respuestas a nuestras interrogantes.

El tipo de entrevista a utilizar será la semiestructurada, por cuanto con ella el entrevistador tiene la libertad de introducir nuevas preguntas y modificar las existentes con tal de precisar conceptos u obtener más información (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En este caso, se aplicó una pauta de preguntas preestablecidas en la entrevista (anexo N° 2), las cuales podrán sufrir modificaciones a medida que sea aplicada a los distintos expertos en materias de probidad.

Esta entrevista se realizó fuera de la jornada laboral del entrevistador y entrevistados, en una fecha y hora acordada con los mismos, mediante plataformas digitales por videollamada, la cual permitió observar y escuchar la experiencia respecto de nuestra temática que los expertos tienen del actuar funcionario en la Administración del Estado. En este caso, se entrevistó a 4 personas: una autoridad regional de un servicio público, un experto académico, un funcionario de un organismo de la Administración del Estado y un trabajador de una entidad internacional relacionado con la materia del presente proyecto.

### **Plan preliminar de análisis de datos**

La recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias formas de expresión de cada uno.

Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Asimismo, aquellos se recolectarán con la finalidad de analizarlos y comprenderlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).



Es por ello que este tipo de datos que queremos recoger con esta investigación nos permitirá hacer una propuesta más adecuada ante factores de riesgo de faltas a la probidad

Las entrevistas realizadas serán analizadas mediante la técnica de análisis de contenido cualitativo. Este análisis permite “interpretar la realidad, a través de las categorías que se extraen del metatexto, a fin de estructurar el modelo” (Campos y Auxiliadora, 2008). Fernández (2000, citado en Campos y Auxiliadora, 2008), señala que esta metodología se interesa por las acciones humanas a través de las relaciones descriptivas de la realidad que surgen del análisis textual. Este a su vez se obtiene de la transcripción de las entrevistas aplicadas. La realidad es producida por los sujetos o autores y el investigador sociológico hace un gran esfuerzo por interpretarla, con la finalidad de lograr una teoría.

De esta forma, se realizará el respectivo análisis de los datos relevantes obtenidos. Así, se reconocerán los patrones sobre la importancia del rol preventivo en materia de corrupción o faltas a la probidad en la Administración del Estado a reforzar.

### **Consideraciones éticas**

#### **Consentimiento informado**

En este estudio se solicitó, con anterioridad a la realización de las entrevistas, que leyeran y firmaran el formulario de consentimiento informado (ver en anexo N° 3, el formato de consentimiento informado).

#### **Confidencialidad**

En lo posible se garantizará a los participantes del presente estudio el resguardo de la información proporcionada, de la cual solo accederá el investigador responsable y su profesora guía. En caso de realizar alguna publicación se solicitará la autorización a los participantes. En lo posible se guardará el anonimato de los participantes.



### **La libertad del participante**

En el presente estudio todas las personas participaron voluntariamente, dejando libremente a disposición del funcionario respectivo que cuando lo estimen pertinente, puedan retirarse de la mencionada entrevista de estimarlo necesario.

SOLO USO ACADÉMICO

### Análisis y resultados de los datos

En relación con la técnica de recolección de datos, las entrevistas realizadas se analizaron por medio de la matriz de vaciado, tal como señalaremos a continuación.

Resumen de preguntas	Entrevista N° 1	Entrevista N° 2	Entrevista N° 3	Entrevista N° 4
<b>Opinión en relación con procesos de inducción a funcionarios públicos.</b>	Deben ser constantes y permanentes.	No tienen un enfoque preventivo, lo único que busca es entregar información de las normas que regulan el actuar funcionario.	Para todos los funcionarios, independiente de la jerarquía, calidad contractual (planta, contrata u honorarios).	Deben contener evaluaciones.
<b>Medidas para que sean más efectivos para la formación laboral.</b>	Debería capacitarse a todo el personal independientemente de su jerarquía, no solo aquellos de reciente ingreso, mínimo cada 6 meses	Debería estar enfocado a la función propia que cumplirá el trabajador, para que no exista una brecha del curso versus la realidad de la función a desarrollar.	Capacitaciones más extensas y afines al cargo que desarrolla o que va a desarrollar.	Deben ser realizadas no solo cuando ingresan a un servicio público si no que continuamente

Al respecto, los entrevistados opinan que los procesos de inducción o capacitación para funcionarios de la Administración del Estado deben ser permanentes y constantes en todos los niveles jerárquicos. Esto significa que la formación debe estar dirigida específicamente a los fines y responsabilidades

específicas de los cargos públicos que cada funcionario ejerce, en lugar de centrarse en temas generales que afectan a toda la Administración del Estado.

En resumen, se enfatiza la necesidad de una capacitación continua y especializada que sea relevante y aplicable directamente a las funciones y deberes de cada funcionario público.

<p><b>Concepto de Probidad Administrativa</b></p>	<p>El objetivo principal del Estado es hacer uso de los bienes públicos de la forma más efectivas, eficientes y transparentes y en beneficio para la comunidad en su totalidad</p>	<p>Principio superior al que está llamado todo funcionario público a desarrollar en sus funciones, observando una conducta funcionaria intachable con preminencia del interés general sobre el particular (concepto coincidente en el marco teórico de este estudio).</p>	<p>Principio definido en el artículo 52 inciso segundo de la ley N° 18.575, el cual consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preminencia del interés general sobre el particular (concepto coincidente en el marco teórico de este estudio). Además, sería pertinente agregar el concepto de la ética e integridad que son elementos que nos permiten cumplir con el mencionado principio.</p>	<p>Principio definido en el artículo 52 inciso segundo de la ley N° 18.575, el cual consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preminencia del interés general sobre el particular (concepto coincidente en el marco teórico de este estudio).</p> <p>Principio fundamental y de base de todo buen manejo de recursos públicos de</p>
---	--	---	---	--



				manera eficaz y eficiente.
--	--	--	--	----------------------------

Según lo expresado por los entrevistados en relación con el concepto de probidad administrativa se refirieron principalmente a lo establecido en el artículo 52 de la ley N° 18.575. Este artículo define que la probidad administrativa implica que los funcionarios deben observar una conducta intachable y un desempeño honesto y leal en el ejercicio de sus funciones o cargos. Es fundamental que esta conducta esté orientada por el interés general sobre el interés particular, concepto desarrollado en el marco teórico del presente proyecto.

Además, uno de los entrevistados destacó la importancia de añadir los conceptos de ética e integridad como elementos que ayudan a cumplir con el principio de probidad administrativa. Estos conceptos de ética y de integridad refuerzan la necesidad de un comportamiento íntegro y transparente en el ejercicio del servicio público. Asimismo, los entrevistados también enfatizaron que todos los organismos públicos deben tener presentes y reforzar constantemente las materias relacionadas con la probidad administrativa, dada su importancia constitucional.

Esto implica que la promoción de la probidad no debe ser vista como una responsabilidad exclusiva de ciertos niveles jerárquicos, sino como un compromiso que debe ser compartido y reforzado en toda la estructura administrativa del Estado. También se destaca el hecho de que los participantes enfatizan en concepto de probidad como un principio orientador y una práctica cotidiana que debe verse reflejada en el cotidiano accionar de ellos mismos.

<b>Sobre el cuidado y buen uso de recursos públicos. Áreas o servicios</b>	Gobiernos locales, como municipios y gobiernos regionales, dado el nivel de independencia que tienen, por	Ningún órgano de la administración del Estado está ajeno de incumplir o infringir el principio de probidad. Sin embargo,	Servicios donde manejan más recursos aumentan riesgos e corrupción en áreas de compras públicas y	Servicio que manejan altos presupuestos pueden esta más expuestos a actos de corrupción.
--	---	--	---	--

<p><b>públicos expuestos a cometer actos de corrupción (objetivo específico N° 2)</b></p>	<p>eso vemos que más del 50% de los municipios están siendo investigados por materias de corrupción.</p>	<p>servicios como las municipalidades, áreas de obras municipales, licitaciones, u organismos fiscalizadores por cuanto el funcionario puede sentir un cierto grado de poder o jerarquía que le permite sentirse que pueda pasar a llevar las normas.</p>	<p>contratación de personas.</p>	
---	--	---	----------------------------------	--

Por su parte, respecto del cuidado y buen uso de recursos públicos sobre áreas o servicios estatales expuestos a actos de corrupción, los entrevistados señalaron que ningún servicio público esta exento de cometer actos de corrupción, pero aquellos que tienen mayores riesgos son los que manejan más recursos, como es el caso de los municipios.

Esto se debe a que las municipalidades, además de sus grandes recursos, cuenta con mayor independencia y autonomía en materia de compras públicas y licitaciones, aspectos que pueden ser más susceptibles al flagelo de la corrupción.

La independencia de los municipios en la gestión de sus recursos y contrataciones implica que tienen la responsabilidad directa sobre cómo manejan y utilizan los fondos públicos asignados. Esto puede crear condiciones donde los controles y mecanismos de transparencia no sean tan rigurosos como en otras entidades del Estado, lo que podría facilitar prácticas corruptas si no se implementan adecuadamente los controles internos y las normativas de transparencia.

<p><b>Malas prácticas que atentan contra el principio de probidad que derivan en actos de corrupción (objetivo específico N° 2)</b></p>	<p>Sobrepagos en licitaciones públicas y conflictos de intereses</p>	<p>El principio de abstención se incurre regularmente, eso de interferir en la tramitación de alguna diligencia, agilizar la tramitación de documentos de un tercero.</p>	<p>Contratación de personal sin las competencias necesarias. Desvío de recursos públicos a otros fines y no los dispuestos.</p>	<p>Utilizar recursos para fines particulares y no para lo que fueron destinados</p>
---	--	---	---	---

Asimismo, respecto de las preguntas relacionadas con malas prácticas que contravienen el principio de probidad y pueden derivar en actos de corrupción, los entrevistados señalaron los sobrepagos en licitaciones públicas, conflictos de interés y deber de abstención frente a ellos y finalmente la contratación de personal sin competencias para asumir un cargo lo cual podría generar prácticas corruptas como el favoritismo o la colocación de personas por relaciones personales en lugar de méritos profesionales.

<p><b>Herramientas y medidas para evitar o combatir malas prácticas y actos de corrupción (objetivo específico N° 3)</b></p>	<p>Ejecutar acciones preventivas, concientizar a funcionarios sobre actos que derivan en malas prácticas, poner a disposición canales de denuncia al efecto, proteger los datos de la persona que denuncia y dotar</p>	<p>Herramientas como códigos de conducta que señale lo que implica ser un funcionario público y concientizar la promoción del principio de probidad el que debe ser un trabajo permanente de la administración, no basta con leerse</p>	<p>Organizaciones integras para evitar actos de corrupción, organismos públicos deben realizar labores de acciones preventivas (capacitaciones, concientización), detección de problemáticas (denuncias), controlar (por medio de</p>	<p>Mecanismos de control y rendición del actuar funcionario.  Las medidas adoptadas y sanciones en casos de corrupción debieran ser ejemplares</p>
--	--	---	---	--

	<p>de facultades a los organismos como la Contraloría General de la República, capacidades técnicas para evitar actos de corrupción en organismos estatales</p>	<p>solo la normativa. Las instituciones debieran hacer un estudio de las vulnerabilidades de su servicio, colocando el foco por ejemplo, en el área donde se reciben más denuncias por concepto de corrupción o actos que pudieran ser constitutivos de desvío de utilización de recursos.</p>	<p>unidades o áreas con la expertiz necesaria) y sancionar en los casos que corresponda.</p>	
--	---	--	--	--

Finalmente, relativo a herramientas y medidas para prevenir y combatir las malas prácticas o actos de corrupción dentro de la administración pública, los entrevistados recomendaron realizar acciones preventivas y de concientización tanto para los funcionarios como para la ciudadanía, disponer de canales de denuncias resguardando la identidad del denunciante, implementar y promover códigos de conductas, con un rol activo de los servicios públicos para la difusión del principio de probidad, lo cual permitiría fortalecer la confianza y la legitimidad de las instituciones gubernamentales. También, señalaron que las sanciones al cometer este tipo de actos debieran ser duras y ejemplares.



## **Propuesta de intervención**

La propuesta de intervención se enmarca en 4 conceptos claves en el enfoque preventivo del cuidado y buen uso de los recursos públicos, tales como: Detección de malas prácticas, prevención, control y capacitación, las cuales explicamos a continuación.

### **Detección de malas prácticas**

En este concepto es crucial la detección temprana de prácticas que no cumplan con la normativa. Por lo tanto, cada servicio público tiene que velar por prevenir tales prácticas, especialmente en aquellos organismos donde se ejecuten más fondos.

Para detectar esas malas prácticas, se sugiere que antes de efectuar cualquier ejecución de fondos, se lleven a cabo las siguientes acciones:

- Revisar si los fondos se ajustan a los fines para los cuales están destinados.
- En caso de ser una licitación, verificar la existencia de conflictos de interés entre los participantes del proceso, incluyendo al organismo pertinente, la empresa y los intervinientes en la evaluación o preparación del llamado a licitación.
- Revisar exhaustivamente si el servicio contratado se realizó conforme a las condiciones establecidas en el respectivo contrato.

Acciones como las anteriores permitirán detectar a tiempo, si el personal del servicio público está actuando en post de la función pública para la cual fue contratada, observando el principio de probidad y cuidando los recursos estatales.



## **Prevención**

La prevención en el cuidado y buen uso de los recursos públicos es fundamental para evitar actos de corrupción y asegurar una gestión transparente y eficiente. Es por ello que se debe contratar al personal idóneo para el ejercicio de un cargo público con criterios de procesos de selección objetivos, donde también los cargos de mayor jerarquía sean seleccionados con esos mismos criterios.

En primer lugar, es importante la contratación del personal idóneo en la Administración Pública con valores éticos sólidos y competencias técnicas adecuadas reduce el riesgo de comportamientos corruptos y asegura que los recursos públicos se gestionen de manera responsable. Asimismo, aquellos tienden a cumplir con las normativas y procedimientos establecidos, promoviendo una cultura organizacional de integridad y rendición de cuentas.

Es importante señalar que, en cargos de mayor jerarquía, es crucial seleccionar a individuos con habilidades de liderazgo probadas, capaces de establecer y mantener altos estándares de ética y eficiencia en toda la organización.

La contratación del personal idóneo debe contener criterios de selección objetivos, estableciendo procesos abiertos y transparentes donde los candidatos sean evaluados con base en criterios claramente definidos, como competencias técnicas, experiencia relevante, valores éticos y capacidad de gestión, debiendo utilizar herramientas de evaluación que permitan medir de manera objetiva las habilidades y aptitudes de los candidatos, evitando sesgos y decisiones basadas en preferencias personales o políticas. Para ello es necesario involucrar a comités multidisciplinarios y expertos en el campo correspondiente para garantizar que las decisiones sean fundamentadas y centradas en las necesidades organizacionales y públicas.



Dada las razones expuestas, la contratación de personal idóneo y la selección basada en criterios objetivos no solo fortalecen la prevención de actos de corrupción, sino que también promueven una gestión pública más eficiente y confiable, mejorando la calidad de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos.

En segundo lugar, los organismos estatales deben tener o robustecer los códigos de ética y conducta implementados, por cuanto son documentos claves que establecen los principios, normas y valores éticos que deben guiar el comportamiento de los funcionarios y empleados en el ejercicio de sus funciones y en la administración de recursos públicos. Estos códigos son fundamentales para promover la integridad, la transparencia y la responsabilidad en la gestión pública.

En tercer lugar, creemos necesario utilizar campañas publicitarias internas y externas sobre la probidad administrativa y el uso de recursos públicos; en los casos de campañas dirigidas a público masivo se sugiere utilizar rostros asociados a temas de transparencia y probidad. Con ejemplos claros de cuando estamos frente a un acto de corrupción.

Preparando a la ciudadanía para que denuncien y participen del control social, exigiendo que los recursos sean gastados para los fines que fueron destinados, en función de las reales necesidades de los ciudadanos y ciudadanas del país. Con ello, formen parte del proceso de prevención, informando los canales de denuncias (email, teléfonos, páginas web, entre otros) e implementando un número telefónico de denuncias en este ámbito.

Las sanciones frente a actos de corrupción deben ser ejemplares y efectivas para prevenir cualquier forma de mal actuar por parte de los funcionarios públicos. Sanciones severas actúan como un fuerte disuasivo contra comportamientos corruptos. Cuando los funcionarios conocen las consecuencias serias de sus acciones, es menos probable que se arriesguen a incurrir en prácticas indebidas.



## **Control**

Es importante señalar, que se sugiere que los organismos públicos implementen mecanismos de controles internos y en caso de que no los fortalezcan en cada caso.

Se sugiere que los organismos realicen auditorías internas para evaluar la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la gestión financiera de ese servicio, estableciendo políticas y procedimientos claros para la autorización de transacciones financieras, la segregación de funciones y la protección de activos, como también, implementar controles automáticos y manuales para detectar y prevenir errores y fraudes en el uso de recursos públicos.

También, se sugiere realizar auditorías externas llevadas a cabo por entidades independientes, como firmas de auditoría, para revisar los estados financieros y la gestión financiera de la organización.

Respecto de lo anterior, es de público conocimiento que la Contraloría General de la República es el organismo que fiscaliza el uso de recursos públicos del Poder Ejecutivo por medio de fiscalizaciones. Sin perjuicio de ello, creemos necesario convencer del enfoque preventivo en el cuidado y buen uso de recursos públicos a la comisión de ética del Senado, para legislar y dotar de mayores atribuciones a ese Organismo Fiscalizador, por cuanto al enfocarse en la prevención evitamos que los hechos ocurran y que su detección y sanción sea posterior, lo que contribuiría significativamente a reducir riesgos y mejorar la gestión de recursos públicos desde su origen.

## **Capacitación**

La implementación de una capacitación permanente y universal para todos los funcionarios públicos -sin distinguir la jerarquía de ellos- en materias de probidad administrativa y uso de recursos públicos es crucial para promover una cultura organizacional ética y transparente en la administración pública, la cual debe ser acorde con la función efectiva de cada funcionario., lo que permitiría la



reducción de riesgos de actos de corrupción y malversación de fondos, mejorando la confianza de la ciudadanía en instituciones públicas, asegurando el cumplimiento efectivo de las leyes y regulaciones relacionadas con el uso de recursos.

Es relevante mencionar, que creemos necesario que un organismo externo ejecute estas charlas y capacitaciones, como por ejemplo Chile Transparente, la cual es una organización no gubernamental (ONG), quien tiene como misión realizar un aporte sustantivo al combate contra la corrupción y las malas prácticas en Chile, promoviendo la creación de una cultura de la probidad y transparencia.

SOLO USO ACADÉMICO



## **Conclusiones**

Respecto del presente proyecto, podemos concluir que el estado debe garantizar que los recursos públicos sean destinados al fin para el cual fueron dispuesto, asegurando una administración eficiente, transparente y responsable de los recursos que pertenecen a la sociedad en su conjunto, promoviendo el bienestar general, una sociedad más justa y próspera. Esto requiere de un compromiso continuo de los organismos en la probidad administrativa, rendición de cuentas y el buen gobierno de todas las instituciones estatales.

En ese contexto, es deseable que se fortalezca la selección de los cargos de alta dirección pública, la elección de los cargos de mayor jerarquía en los servicios públicos debe ser por medio de mecanismos objetivos de selección, la cual es fundamental para asegurar la idoneidad, la transparencia y la eficacia en la gestión gubernamental.

Asimismo, en el marco de las capacitaciones, podemos concluir que deben ser realizadas a todo nivel jerárquico, no necesariamente al personal de reciente ingreso si no que a todos los funcionarios sin importar planta y cargo que ostenten, la cual debe ser realizada de manera permanente y acorde a la función de cada uno.

En el ámbito internacional, el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) elaborado por Transparencia Internacional, Chile ha tenido tradicionalmente una posición favorable en comparación con otros países a nivel mundial y dentro de América Latina. Sin embargo, esta posición puede variar ligeramente de año en año. En el informe más reciente disponible en sitio web de Transparencia Internacional, el año 2023 Chile se encontraba en la posición 29 con un puntaje de 66/100, situándose generalmente entre los primeros países latinoamericanos con menor percepción de corrupción.



## Reflexiones

El enfoque preventivo en el cuidado y buen uso de los recursos públicos es fundamental en cualquier ámbito de la gestión pública. Como servidor público, es relevante considerar cómo se pueden implementar medidas que eviten el mal uso o el desperdicio de los recursos que pertenecen a todos los ciudadanos.

En primer lugar, adoptar un enfoque preventivo implica establecer políticas y procedimientos claros desde el inicio de cualquier proyecto o asignación de recursos. Esto incluye la planificación meticulosa, la evaluación de riesgos y la implementación de controles internos y externos efectivos para garantizar la transparencia y la responsabilidad en el manejo de fondos públicos.

Además, es esencial promover una cultura organizacional basada en la ética y la integridad. Los funcionarios públicos deben estar conscientes de la importancia de su rol como administradores de recursos que son de interés común. Esto implica educar y capacitar a los empleados públicos sobre la importancia de utilizar eficientemente los recursos y reportar cualquier irregularidad o sospecha de mal uso.

Otro aspecto clave del enfoque preventivo es la colaboración con organismos de control y fiscalización. Establecer mecanismos de supervisión independientes y robustos ayuda a identificar y corregir desviaciones en el uso de los recursos públicos antes de que se conviertan en problemas mayores.

Asimismo, la tecnología juega un papel fundamental en la prevención del mal uso de los recursos públicos. Implementar sistemas de ciberseguridad seguros, permitirán utilizar herramientas de gestión financiera y administrativa eficientes y transparentes, la que ayudaran a monitorear el flujo de fondos y detectar anomalías de manera temprana.



Un enfoque preventivo en el cuidado y buen uso de los recursos públicos no solo es una responsabilidad ética y legal, sino también una necesidad para asegurar la sostenibilidad y la confianza en las instituciones públicas.

Solo a través de la planificación cuidadosa, la supervisión continua y una cultura organizacional sólida se puede garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera efectiva en beneficio de la sociedad en su conjunto.

SOLO USO ACADÉMICO



## Bibliografía

- Bascuñán, A. (1963). Elementos de la Ciencias de la Administración Pública", Santiago, Editorial Jurídica de Chile.
- Blanco, C. (1995). Reforma y Modernización del Estado. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3333/S9580893.pdf>
- Consejo para la Transparencia, (2020). IX Estudio Nacional de Percepción del Derecho de Acceso a la Información en Funcionarios Públicos. Recuperado de: <https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2021/03/Informe-IX-Estudio-Funcionarios-P%C3%BAblicos-2020.pdf>
- Contraloría General de la República, (2019). Cuenta Pública 2019. Recuperado de: <https://www.contraloria.cl/documents/451102/3608302/Cuenta+2019/a2c3339-3726-0363-c246-07a160963e34>
- Contraloría General de la República, (2020). Cuenta Pública 2020. Recuperado de: <https://www.contraloria.cl/documents/451102/4990774/Cuenta+P%C3%BAblica+2020+%281%29.pdf/98f6cdf8-ec4f-972f-688b-2d419e2a793a>
- Contraloría General de la República, (2020). Radiografía de la Corrupción, Recuperado de: <https://www.contraloria.cl/portalweb/web/estrategia-nacional-anticorrupcion/radiografia-de-la-corrupcion>
- Contraloría General de la República, (2021). Estrategia 2021-2024. Recuperado de: <http://sistemas.contraloria.cl/portalweb/web/cgr/estrategia-2021-2024>
- Contraloría General de la República, (2021). Centro de Estudios de la Administración del Estado. Recuperado de: <https://www.ceacgr.cl/CEA/quienes-somos.html>



- Contraloría General de la República, (2013).\_Dictamen N° 77.441/13, en compendio de Jurisprudencia Administrativa. Recuperado de: <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/077441N13/pdf>
- Contraloría General de la República, (1999). Dictamen N° 44.672/99, en compendio de Jurisprudencia Administrativa. Recuperado de: <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/044672N99/pdf>
- Contraloría General de la República, (2000). Dictamen N° 21.809/00, en compendio de Jurisprudencia Administrativa. Recuperado de: <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/021809N00/pdf>
- Contraloría General de la República, (2012). Dictamen N° 58.558/12, en compendio de Jurisprudencia Administrativa. Recuperado de: <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/058558N12/pdf>
- Contraloría General de la República, (2015). Dictamen N° 96.835/15, en compendio de Jurisprudencia Administrativa. Recuperado de: <https://www.contraloria.cl/pdfbuscador/dictamenes/096835N15/pdf>
- CONICYT, (2017).Manual de Transparencia y Probidad en la Administración del Estado. Recuperado de: [https://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2018/07/141009\\_Manual\\_transparencia.pdf](https://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2018/07/141009_Manual_transparencia.pdf)
- Gobierno de Chile. (2019). Agenda de Modernización del Estado. Recuperado de: [https://cdn.digital.gob.cl/filer\\_public/d3/e3/d3e3bb10-4ad2-4df8-adfa-b4ff69a658b6/agenda-de-modernizacion-del-estado.pdf](https://cdn.digital.gob.cl/filer_public/d3/e3/d3e3bb10-4ad2-4df8-adfa-b4ff69a658b6/agenda-de-modernizacion-del-estado.pdf)
- Hernández, Fernández y Baptista. (2014). Metodología de la Investigación. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Hidráulica, (2010). Probidad y Transparencia Pública. Recuperado de: [http://www.inh.cl/norma\\_iso/CALIDAD/DOCUMENTOS%20INTERNOS/9%20SIAC/capacitacion/PyT%20P%20SCAP%20Final.pdf](http://www.inh.cl/norma_iso/CALIDAD/DOCUMENTOS%20INTERNOS/9%20SIAC/capacitacion/PyT%20P%20SCAP%20Final.pdf)
- Sabino, C. (1992). El proceso de Investigación. Bogotá: Panapo. Recuperado de [https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion\\_carlos-sabino.pdf](https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf)



- Silva, E. (1993). Derecho Administrativo y Comparado, Santiago, Editorial Jurídica de Chile.
- Servicio Civil (2017), Probidad y Ética Pública. Recuperado de: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=482d8510-6961-4872-a000-ebfdc2f6f9e9>
- Laporte, M. (2009). El principio de Probidad y Publicidad de los actos de la Administración del Estado y su reconocimiento constitucional. Recuperado de [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/110954/de-laporte\\_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/110954/de-laporte_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tello, F. (2011). La Política de Reforma y Modernización de la Gestión Pública en Chile. Actores y procesos. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762011000200012](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762011000200012)
- Waissbluth, M. (2011). La Reforma del Estado en América Latina. Recuperado de: [https://www.mariowaissbluth.com/descargas/reforma\\_en\\_america.pdf](https://www.mariowaissbluth.com/descargas/reforma_en_america.pdf)



## Anexos

### Anexo Nº 1

1. ARMADA DE CHILE
2. I ZONA DE CARABINEROS DE CHILE
3. CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA ESTATAL DE LA REGIÓN DE TARAPACÁ
4. CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN
5. CORPORACIÓN NACIONAL FORESTAL
6. COMPIN
7. CORPORACIÓN DE ASISTENCIA JUDICIAL DE LAS REGIONES DE TARAPACÁ Y ANTOFAGASTA
8. DIRECCIÓN GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL
9. DIRECCIÓN GENERAL DEL CRÉDITO PRENDARIO
10. DIRECCIÓN GENERAL DE MOVILIZACIÓN NACIONAL
11. DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS
12. DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA
13. DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS MOP
14. DIRECCIÓN DE OBRAS HIDRÁULICAS
15. DIRECCIÓN DE OBRAS PORTUARIAS
16. DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO
17. DIRECCIÓN DE VIALIDAD
18. DIRECCIÓN GENERAL DE AGUAS
19. FISCALÍA MOP
20. DIRECCIÓN DEL TRABAJO
21. DIRECCIÓN ZONAL DE PESCA Y ACUICULTURA XIV, I Y II REGIONES
22. EJÉRCITO: TESORERÍA
23. EJÉRCITO: ESCUELA DE CABALLERÍA
24. EJÉRCITO: CENTRO CLÍNICO MILITAR
25. EJÉRCITO: FAMA E
26. EJÉRCITO: 2DA BRIGADA ACORAZADA "CAZADORES"
27. VI DIVISIÓN DE EJÉRCITO
28. EJÉRCITO: ZONA DE BIENESTAR
29. FONDO NACIONAL DE SALUD
30. FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL
31. FISCALÍA LOCAL DE IQUIQUE
32. FISCALÍA LOCAL DEL TAMARUGAL
33. FISCALÍA



34. FUERZA AÉREA DE CHILE
35. GEMDARMERÍA DE CHILE
36. GOBERNACIÓN MARÍTIMA
37. GOBIERNO REGIONAL DE TARAPACÁ
38. HOSPITAL DOCTOR ERNESTO TORRES GALDAMES DE IQUIQUE
39. HOSPITAL ALTO HOSPICIO
40. INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
41. INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
42. INSTITUTO DE SEGURIDAD LABORAL
43. INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES
44. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS
45. INSTITUTO NACIONAL DE LA JUVENTUD
46. DELEGACIÓN PRESIDENCIAL REGIONAL DE TARAPACÁ
47. DELEGACIÓN PRESIDENCIAL PROVINCIAL DEL TAMARUGAL
48. JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS
49. JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES
50. POLICÍA DE INVESTIGACIONES
51. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE AGRICULTURA
52. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE BIENES NACIONALES
53. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO
54. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE DEPORTES
55. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA
56. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO
57. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE ENERGÍA
58. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE GOBIERNO
59. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS
60. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO
61. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE MINERÍA
62. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE OBRAS PÚBLICAS
63. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE SALUD
64. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES
65. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE VIVIENDA Y URBANISMO
66. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DEL MEDIO AMBIENTE



67. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
68. SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE EDUCACIÓN
69. SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO
70. SERVICIO DE EVALUACIÓN AMBIENTAL
71. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS
72. SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN
73. SERVICIO DE SALUD TARAPACÁ
74. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANIZACIÓN
75. SERVICIO ELECTORAL
76. SERVICIO MÉDICO LEGAL
77. SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA
78. SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS
79. SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO
80. SERVICIO NACIONAL DE DISCAPACIDAD
81. SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA
82. SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER Y LA EQUIDAD DE GÉNERO
83. SERVICIO NACIONAL DE MENORES
84. SERVICIO NACIONAL DE PROTECCIÓN ESPECIALIZADA A LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA
85. SERVICIO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA
86. SERVICIO NACIONAL DE TURISMO
87. SERVICIO NACIONAL DEL ADULTO MAYOR
88. SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR
89. SERVICIO NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN Y REHABILITACIÓN DEL CONSUMO DE DROGAS Y ALCOHOL
90. SUBDIRECCIÓN NACIONAL NORTE DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE DESARROLLO INDÍGENA
91. SERVICIO NACIONAL DE REINSERCIÓN SOCIAL JUVENIL
92. SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN
93. SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES
94. SUPERINTENDENCIA DE MEDIO AMBIENTE
95. SUPERINTENDENCIA DE SALUD
96. SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS
97. SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL
98. TESORERÍA REGIONAL
99. UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
100. UNIVERSIDAD TARAPACÁ



## Anexo N° 2

### Pauta de entrevista

#### **1er ítem: Saludos/introducción**

Soy Paolo Herrera Benavides, estudiante de la carrera de Administración Pública de la Universidad Mayor y estoy realizando entrevistas en el marco de mi proyecto de titulación denominado “Enfoque preventivo en el cuidado y buen uso de los recursos del Estado”.

Este estudio indaga en torno a las opiniones, percepciones y experiencias de los participantes en relación con el correcto uso de recursos del estado; medidas, mecanismos o lineamientos para prevenir faltas a la probidad y otros asuntos relacionados. Por esta razón es que las preguntas que, a continuación, le pediré que responda tratan sobre estos temas.

En ese sentido, siéntase libre de opinar lo que usted realmente cree o ha observado en relación con su experiencia en la materia.

Es importante señalar que esta entrevista será utilizada exclusivamente como parte del estudio arriba mencionado. La confidencialidad en el tratamiento de los datos está garantizada y se solicitará la firma del consentimiento informado.

#### **Preguntas**

##### **2do ítem: Identificación del entrevistado**

Nombre de pila (ANONIMIZAR A LOS ENTREVISTADOS)

Servicio público o institución en el **que** cumple labores;

Cuánto tiempo lleva desempeñando funciones en **este** organismo, etc.

##### **3er ítem: Opinión acerca del proceso de inducción**

- ¿Ud., tiene conocimiento del algún proceso de inducción a funcionarios de reciente ingreso a la Administración del Estado?

- Desde el punto de vista como experto en la materia ¿Qué opinión tiene Ud., con el proceso de inducción en materias relativas a la Administración del Estado que reciben los funcionarios públicos al ingresar a un organismo estatal?

- ¿Cuáles cree Ud., que son los aspectos positivos de esa capacitación y los más deficientes?

- ¿Qué medidas propondría Ud, para que este proceso de inducción sea más efectivo para la formación laboral de los funcionarios públicos?

##### **4º ítem: Opinión acerca de la probidad**

- ¿Cuál es su concepto de probidad en el actuar del Estado?

- ¿Qué grado de importancia le asigna usted a la probidad tanto en el desempeño de los funcionarios como en el funcionamiento de las instituciones públicas?  
¿Por qué?



- Si yo le digo Enfoque preventivo en el cuidado y buen uso de los recursos públicos, en términos generales, ¿Qué es lo que Ud., entiende? ¿A qué le remite el concepto de cuidado y buen uso de los recursos públicos?
- ¿Cuales cree Ud., que son las áreas o servicios públicos que están más expuestos a que ocurran actos de corrupción? ¿por qué?
- ¿Cuáles cree Ud., que son las principales malas prácticas o conductas que atentan con el principio de probidad en los organismos estatales?
- ¿Qué herramientas podrían utilizarse para mejorar ese aspecto?) ¿Existirá responsabilidad en el servicio público del actuar de dichos funcionarios? ¿Por qué?
- ¿Qué medidas tomaría Ud., para combatir las malas prácticas de funcionarios públicos?
- ¿Qué otras recomendaciones daría Ud., para evitar actos de corrupción o malas prácticas en servidores públicos?

**5º ítem: Cierre**

Antes de finalizar esta entrevista quisiera preguntar lo siguiente: ¿Hay algún tema o asunto relacionado con lo que hemos hablado en esta conversación sobre lo que usted quisiera agregar o hemos dicho algo que le gustaría profundizar o puntualizar?

**Agradecer---Fin de la entrevista**



### Anexo N° 3

#### Formulario de Consentimiento Informado

Yo \_\_\_\_\_, RUT \_\_\_\_\_, declaro que se me ha explicado que mi participación en esta actividad académica consistirá en responder una entrevista que es parte del proyecto de titulación denominado “Enfoque preventivo en el cuidado y buen uso de los recursos del Estado”. Es por ello, que acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio/video para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración Pública de la Universidad Mayor, que guía la investigación (compuesto por la profesora Jeannette Silva Flores).

Declaro que se me ha informado que mi participación en el estudio será beneficioso para el proceso de aprendizaje del estudiante y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

El estudiante responsable del proyecto de titulación es Paolo Herrera Benavides, quien se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee. asimismo, me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria. He leído esta hoja de consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024.

\_\_\_\_\_  
Firma Participante

\_\_\_\_\_  
Firma estudiante