

ESTRATEGIA DE INTEGRIDAD PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL / ONG



REPÚBLICA
DEL ECUADOR

Presidencia de la
República del Ecuador

Secretaría General
de Integridad Pública

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

SECRETARIO GENERAL DE INTEGRIDAD PÚBLICA

José Julio Neira Hanze

**SUBSECRETARIO GENERAL DE POLÍTICA PÚBLICA
ANTICORRUPCIÓN**

Patricio Lloret Cordero

SUBSECRETARIO DE GESTIÓN DE LA POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN

Guido Andrés Moncayo Vives

**DIRECTORA DE FORTALECIMIENTO A LA POLÍTICA
ANTICORRUPCIÓN**

Diana Manosalvas Aguas

**DIRECTORA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO A LA POLÍTICA
ANTICORRUPCIÓN**

Vanessa Cadena Aldaz

DISEÑO

Dirección de Fortalecimiento de la Política Anticorrupción

Primera Edición, 2024

© SECRETARÍA GENERAL DE INTEGRIDAD PÚBLICA DE LA
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

García Moreno N10-43 entre Chile y Espejo.

Quito - 170401

www.presidencia.gob.ec

La reproducción parcial o total de esta publicación, en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o electrónico, está permitida siempre y cuando sea autorizada por los editores y se cite correctamente la fuente.

CONTENIDO

1. JUSTIFICACIÓN	03
2. VALORES PARA EL SERVICIO PÚBLICO EN ECUADOR	04
3. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES DE INTEGRIDAD PÚBLICA	04
4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE INTEGRIDAD PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y ONG	05
4.1. Marco conceptual	05
4.2. Definición del problema	06
4.3. Acciones estratégicas	07
5. PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN	15
Bibliografía	16



1. JUSTIFICACIÓN

Contar con estrategias de integridad pública resulta esencial para fortalecer el sistema y la cultura de integridad en el país. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las estrategias de integridad no deben constituirse en un fin en sí mismo, sino que deben ser el medio para conseguir el fin mayor, que es contar con una administración pública íntegra y honesta, que trabaje en función de los intereses de la colectividad y de la creación de valor público.

Por consiguiente, el proceso de desarrollo del documento es tan importante como la estrategia resultante. Un proceso de desarrollo inclusivo y riguroso puede ayudar a seleccionar objetivos estratégicos pertinentes que sean significativos para la ciudadanía y la administración pública; priorizar y secuenciar de manera abierta acciones para abordar los riesgos más cruciales para la integridad; y proporcionar las pruebas necesarias para las intervenciones que sean más rentables y probablemente tengan un mayor impacto (OECD, 2020).

Las estrategias son también una forma de demostrar el compromiso y pueden utilizarse para establecer responsabilidades institucionales. Sin embargo, si las estrategias no conllevan beneficios visibles —por ejemplo, debido a una implementación inadecuada— podrían, en el mejor de los casos, resultar irrelevantes y, en el peor, erosionar la confianza pública en las autoridades nacionales (OECD, 2020).

En este sentido, las estrategias de integridad nos permiten avanzar en la cultura de la integridad y la legalidad, así como hacia el fortalecimiento de la función pública, a lo cual debemos sumar la posibilidad de fomentar los valores, principios, técnicas y normativas de intervención en la gestión de ética que nos sirven de guía, desarrollando un buen gobierno para los diferentes actores sociales, políticos y estatales; el respeto a la civilidad, a la vida en común y a la legalidad, fomentando la construcción de la convivencia ciudadana, el bienestar colectivo, la prosperidad y el fortalecimiento de la democracia.



2. VALORES PARA EL SERVICIO PÚBLICO EN ECUADOR

Los valores institucionales son pilares fundamentales dentro del Estado ecuatoriano, para su aplicación en beneficio de la ciudadanía, de este modo cinco valores nos identifican, no solamente a las personas que trabajan estrictamente para el Estado ecuatoriano, sino también en organizaciones de la sociedad civil, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y todo tipo de organizaciones cuyo fin también es la búsqueda del bien común. Los valores de integridad, honestidad, legalidad, justicia y eficiencia.

- a) Integridad: Actuar con ética y transparencia en todas nuestras acciones, cumpliendo los valores, principios y normas para mantener y dar prioridad a los intereses públicos.
- b) Honestidad: Cumplimiento de las obligaciones con transparencia y rectitud en favor de la ciudadanía.
- c) Legalidad: Respetar y cumplir las leyes y regulaciones vigentes, a fin de fortalecer el estado constitucional de derechos y la seguridad jurídica.
- d) Justicia: Actuar con imparcialidad, garantizando el ejercicio de derechos y el acceso a los servicios público de cada una de las personas, bajo los principios de igualdad y no discriminación.
- e) Eficiencia: Optimizar los recursos o gasto público asignado en la prestación de servicios a la sociedad.

3. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES DE INTEGRIDAD PÚBLICA

Los principios institucionales son fundamentales ya que permiten garantizar el trabajo de las instituciones públicas, pero también las de la sociedad civil y afines:

- a) Legalidad: Actuar con apego a la Constitución, leyes y reglamentos que apliquen.
- b) Imparcialidad: Proceder con objetividad en el ejercicio de la función pública.
- c) Probidad: Actuar con rectitud, integridad, honradez en cada decisión, actividad o acciones.
- d) Igualdad: Todas las personas son iguales ante la ley, por lo que no existirá ninguna distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en criterios tales como el color, raza, etnia, edad, sexo, género, religión, orientación sexual, y otros criterios.
- e) Acceso a la información pública: Fomentar el derecho de acceso a la información pública.
- f) Buen trato y amabilidad: Toda persona que trabaje para el bien de la sociedad, se encuentra en la obligación de brindar un trato gentil, amable y educado a las personas que requieren sus servicios.
- g) Servicio Público: Priorizar el interés general sobre cualquier interés particular.
- h) Protección del Patrimonio Público: Utilizar de manera eficiente y transparente los recursos y bienes públicos.
- i) Rendición de Cuentas: Ser responsables y transparentes en la gestión de los recursos y en el cumplimiento de las funciones encomendadas.
- j) Prevención de Conflictos de Interés: Evitar situaciones que puedan comprometer la imparcialidad y la objetividad en el ejercicio de las funciones encomendadas.
- k) Promoción de la Ética: Fomentar una cultura organizacional basada en principios éticos y de legalidad, mediante la sensibilización y la capacitación continua.



4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE INTEGRIDAD PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y ONG

4.1. Marco conceptual

Toda iniciativa que busque fomentar y fortalecer la integridad pública incluye diferentes actores con responsabilidades para definir, apoyar, controlar y hacer cumplir la integridad pública. Entre ellos figuran los actores centrales o principales, como las instituciones, las dependencias o las personas encargadas de aplicar las políticas de integridad; así como aquellos actores complementarios o de apoyo, que si bien no cuentan con rol de rectoría, son fundamentales para que todo el sistema de integridad pública cumpla los objetivos planteados en la iniciativa, en este caso en la estrategia (OECD, 2020).

Tanto para los actores principales como para los complementarios, hay una serie de funciones de integridad, que la OECD ha construido en su Manual para la Integridad Pública (2020), y que giran en torno a tres áreas de acción: el sistema, la cultura y la rendición de cuentas. A continuación, se presentan las funciones de integridad que servirán de base para el desarrollo de la estrategia de integridad.

Tabla 1. Funciones de integridad

Sistema	Cultura	Rendición de cuentas
• Asignar responsabilidades claras • Garantizar mecanismos para apoyar la cooperación horizontal y vertical • Diseñar e implementar las estrategias de integridad • Monitorear y evaluar las estrategias de integridad • Establecer normas de integridad	• Integridad en la gestión de recursos humanos • Formar y concientizar a los funcionarios públicos y a la sociedad • Aplicar medidas para cultivar la apertura • Canales de denuncia y protección a los denunciantes • Programas de educación cívica • Integridad en empresas y sociedad civil	• Evaluar y gestionar riesgos a la integridad • Aplicar auditoría interna • Implementar mecanismos de cumplimiento • Supervisión y auditorías independientes • Acceso a la información y Estado abierto • Involucrar a interesados en todo el ciclo de la política pública • Prevenir y gestionar conflicto de interés • Medidas de integridad para el cabildeo • Integridad en la financiación de partidos políticos y campañas electorales

Fuente: OECD, 2020.

En esencia, un enfoque estratégico para la integridad pública es aquel que se formaliza y sigue los procedimientos existentes para el desarrollo de estrategias en consulta con las partes interesadas pertinentes; está basado en evidencia; adopta una perspectiva del sistema en su conjunto y se centra en los principales riesgos para la integridad. Con el objetivo de promover condiciones que permitan incrementar las conductas éticas, las estrategias de integridad equilibran cada vez más los enfoques basados en los valores y normas, propendiendo a la acción (OECD, 2020).

Un enfoque integral puede resultar en que muchos objetivos estratégicos destinados a reducir los riesgos para la integridad sean incluidos en las estrategias gubernamentales existentes. Ecuador se encuentra desarrollando varias iniciativas a favor de la integridad pública, y la presente estrategia de integridad es una de ellas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OECD (2020) recomienda que las estrategias de integridad como esta, cuenten con al menos los siguientes elementos: análisis del problema, el diseño de acciones estratégicas que contengan

preferiblemente hitos, indicadores y metas, y finalmente la implementación, monitoreo, evaluación y comunicación de los resultados.



4.2. Definición del problema

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) desempeñan un papel fundamental en la promoción del bien público. Orientadas a la misión y a los propósitos, las OSC han abordado tradicionalmente aquellas brechas en la sociedad en las que no actuaban ni el gobierno ni las empresas. En los últimos años, el papel de la sociedad civil ha evolucionado y las OSC demuestran activamente su valor como facilitadoras, convocantes e innovadoras, así como proveedoras de servicios y defensoras. Asimismo, son actores genuinos en los asuntos nacionales e internacionales, colaborando tanto con el gobierno como con las empresas para hacer frente a los principales desafíos (rendircuentas.org, 2022).

Para el desempeño de sus funciones, las OSC suelen recibir un estatus especial, como la exención de impuestos y otros beneficios, así como acceso a los contratos públicos. También reciben fondos de empresas o particulares. El gobierno, las empresas y el público en general esperan que las OSC actúen en alineación con su misión, demuestren integridad y sean dignas de confianza, y que muestren una conducta ejemplar en toda la organización. Por lo tanto, la integridad pública no solo es una preocupación para los gobiernos y las empresas, sino que también es clave para garantizar la legitimidad de las OSC (rendircuentas.org, 2022).

Las violaciones a la integridad pública y de la buena gobernanza pueden tener repercusiones negativas, ya que ponen en peligro la legitimidad de las OSC a los ojos del gobierno y del público, y socavan la sostenibilidad de sus actividades y el acceso a la financiación. Para estas organizaciones, un sistema de integridad ofrece la garantía a los donantes públicos y privados, así como a la sociedad en general, de que los fondos recibidos se utilizan de forma rentable (rendircuentas.org, 2022).

Para apoyar las normas de integridad pública en las OSC, los gobiernos deben garantizar que exista un contexto jurídico claro en el que puedan operar. Además, los gobiernos pueden utilizar el marco legislativo para promover la integridad pública en las OSC, por ejemplo, sometiéndolas a leyes anticorrupción cuando constituyen personas jurídicas, y exigiéndoles que tengan una estructura de gobernanza sólida. Esta estructura puede incluir líneas claras de rendición de cuentas; normas de integridad; medidas de control interno y de gestión de riesgos, y transparencia en las actividades y en el uso de los fondos (rendircuentas.org, 2022).

Más allá de las medidas legislativas y políticas para apoyar la integridad pública, las organizaciones de la sociedad civil también necesitan tener estructuras eficaces de rendición de cuentas. Los principios de la recomendación sobre la

integridad pública, como la estrategia, el liderazgo, la formación, la apertura y la gestión de riesgos, también pueden aplicarse para crear y mantener la integridad en las OSC.

Un instrumento concreto para apoyar su integridad es el Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC, que fue creado por un grupo de OSC especializadas en la rendición de cuentas. En él se establecen doce compromisos y se ofrece orientación a las OSC para mejorar sus prácticas de rendición de cuentas (rendircuentas.org, 2022).

Tabla 2. Los 12 compromisos del Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC / ONG

Grupo A: Lo que queremos lograr	Grupo B: Nuestro enfoque al cambio	Grupo C. Lo que queremos internamente
a) Justicia y equidad b) Derechos de la mujer e igualdad de género c) Un planeta sano d) Un cambio positivo duradero	e) Trabajo impulsado por las personas f) Asociaciones fuertes g) Abogar por un cambio estructural h) Organizaciones abiertas	i) Personal y voluntarios facultados y eficaces j) Recursos bien administrados k) Toma de decisiones responsable l) Liderazgo responsable

Fuente: (Global Standard for CSO Accountability en rendircuentas.org, 2022).

4.3. Acciones estratégicas

A continuación, se presentará el detalle de ciertas acciones que las OSC y las ONG deberán ejecutar para cumplir con la estrategia de integridad y rendición de cuentas propuesta. Se determina que una vez al año, a través de la plataforma SUIOS a la que hiciera sus veces, las OSC deberán presentar el informe de rendición de cuentas, a fin de poder mantener vigente su personería jurídica.

a) Promover la justicia y la igualdad

La justicia y la igualdad permiten que las personas participen en las decisiones que afectan su vida y hagan rendir cuentas a quienes detentan el poder. En tanto actores cívicos que buscan un cambio junto con la gente, las OSC deben trabajar activamente hacia el logro de sociedades inclusivas y tratar de influir en las conductas, las culturas y los sistemas para garantizar que todas las personas —en especial las más vulnerables y marginalizadas— sean tratadas con justicia e igualdad.

Algunas acciones específicas serían:

- La programación y los distintos tipos de intervenciones de la OSC se basan en las necesidades reales y las prioridades establecidas por las personas a quienes pretende apoyar o defender.
- El trabajo de la OSC tiene impactos directos en el logro de justicia, paz y derechos iguales para todos.
- La OSC identifica y evalúa con regularidad los riesgos que las partes interesadas enfrentan en materia de discriminación, violencia, abuso, explotación o abandono, y desarrolla estrategias para prevenirlo o mitigarlo. La OSC hace todo lo posible por evitar exponer a las personas a un daño mayor.
- La OSC colabora con un variado grupo de partes interesadas en la promoción de justicia y derechos iguales para todos.

b) Fomentar el ejercicio de los derechos de la mujer y la equidad de género

El logro de la equidad de género es un elemento fundamental para el desarrollo socioeconómico de sociedades pacíficas. No obstante, aún son muchas las mujeres y niñas que sufren discriminación y se ven excluidas del poder, la educación y las oportunidades de alcanzar la independencia económica. El acceso a estos recursos políticos y económicos esenciales permite que más mujeres y niñas puedan participar plenamente en la sociedad y desplegar su verdadero potencial. Las OSC deben promover conductas y actitudes que garanticen el reconocimiento y respeto de las oportunidades, los derechos y las obligaciones tanto de las mujeres como de los hombres, en todas las esferas de la vida, incluso en sus propias organizaciones.

Algunas acciones específicas serían:

- La OSC realiza análisis regulares, participativos y sistémicos de género, y discute y efectúa los cambios necesarios junto con las partes interesadas.
- La OSC promueve y fomenta el empoderamiento de las mujeres y la equidad de género en sus programas, políticas, estructuras y prácticas de empleo.

- La OSC y sus programas crean oportunidades para que las mujeres y las niñas tengan los mismos derechos y obligaciones que los hombres y los niños en todas las esferas de la vida.
- La OSC reconoce específicamente a los hombres y los niños como partes interesadas fundamentales en las relaciones sociales dominantes.
- La OSC colabora con un variado grupo de partes interesadas en la promoción y el respeto de los derechos de las mujeres, incluidas las más difíciles de alcanzar.
- La OSC provee una eficaz capacitación del personal en temas tales como análisis de género, programación de género, igualdad y equidad de género, identidad de género y derechos relacionados con el género.
- El proceso de planificación de la OSC incluye la consulta con aquellas personas marginadas por cuestiones de género —en particular las mujeres y las niñas— para permitir el análisis contextual de los obstáculos para su inclusión y la identificación de oportunidades para su participación.

c) Trabajar por un planeta sano

En la búsqueda de políticas y prácticas limpias, saludables y sostenibles que beneficien a la humanidad y el planeta, las OSC deben desarrollar e implementar estrategias que contribuyan a la protección del entorno natural. Estas estrategias deben comenzar por provocar un cambio en la conducta de las personas, incluso en nuestras propias organizaciones, pero también deben considerar formas de cambiar los sistemas políticos y económicos.

Algunas acciones específicas serían:

- La OSC realiza análisis regulares, participativos y sistémicos de impacto y evaluaciones ambientales, y discute y efectúa los cambios necesarios junto con las partes interesadas.
- La OSC promueve y fomenta la protección del medioambiente en sus programas, operaciones y políticas.
- La OSC cuenta con políticas y procedimientos para monitorear, prevenir y mitigar su impacto ambiental negativo.
- La OSC publica información sobre sus esfuerzos orientados a la protección ambiental y sus efectos.
- La OSC crea oportunidades para que las personas protejan el ambiente y trabajen en cambios sistémicos.
- La OSC interactúa con todos los actores relevantes y emplea nuevos enfoques y técnicas para la protección del medioambiente.

d) Un cambio positivo duradero

El cambio positivo duradero requiere que las OSC pongan en práctica estrategias a largo plazo en conjunto con otros actores y organizaciones. Un enfoque inclusivo y a largo plazo, que aborde las principales causas de los problemas actuales y se centre en el logro de impactos sostenibles, contribuirá a aumentar la confianza en las OSC y su legitimidad.

Algunas acciones específicas serían:

- La OSC realiza análisis participativos de necesidades, contextos y partes interesadas para identificar lo que funciona bien, y dónde y con quién puede lograr un mayor impacto ante quienes pretende apoyar o defender.
- La OSC monitorea los procesos de evaluación, aprendizaje e innovación con aquellas personas a las que representa, con las que trabaja y a las que defiende.
- Los datos del monitoreo y la evaluación se utilizan para efectuar innovadoras adaptaciones en el diseño de programas y la implementación de programas y estrategias, y también se comparten con los socios.
- La OSC mantiene un grado de flexibilidad para alcanzar resultados sostenibles con los socios y aquellos a quienes representa, con quienes trabaja y a quienes defiende.



e) Trabajo basado en las personas

Solo cuando las personas y las OSC comparten el liderazgo y la propiedad del proceso para alcanzar metas compartidas es posible lograr resultados positivos duraderos y reforzar las iniciativas locales. Asegurar que las OSC escuchen y permitan una participación activa de las personas en la toma de decisiones hará que su trabajo sea más eficaz y más relevante para las personas.

Algunas acciones específicas serían:

- Los socios de la organización y las partes interesadas clave participan activamente en el análisis de contextos, la planificación estratégica, la implementación, el monitoreo y la evaluación de la programación de la OSC.
- La OSC traduce información programática y organizacional a idiomas locales relevantes y en formatos apropiados.
- Las decisiones de la OSC, en todos los niveles, dan cuenta de las necesidades, las prioridades y las metas compartidas expresadas por las partes interesadas de la OSC.
- La retroalimentación se usa para incidir en las decisiones de la OSC y realizar cambios para mejorar el desempeño y los impactos.

f) Fortalecimiento de alianzas

La colaboración y coordinación con otros factores ayuda a las OSC a adoptar un enfoque más integral, identificar brechas y evitar la duplicación de esfuerzos para lograr resultados colectivos. Las fortalezas y perspectivas combinadas de distintos actores pueden ayudar a alcanzar metas de manera más eficaz y con mayor impacto. Las OSC deben trabajar para fortalecer los lazos entre distintos actores y tratar de mejorar su capacidad para trabajar juntos a fin de abordar temas complejos a largo plazo.

Algunas acciones específicas serían:

- La OSC cuenta con lineamientos y políticas sobre sus enfoques, valores y principios de alianzas, y los comparte con sus socios.
- La OSC trabaja con sus socios para planificar y documentar impactos colectivos.
- La OSC y sus socios comparten mecanismos y herramientas —formales e informales— para la planificación, el monitoreo, la comunicación, la coordinación, la toma de decisiones, la evaluación y la resolución de conflictos.
- En los acuerdos y alianzas de la OSC se definen claramente los roles, las responsabilidades y los compromisos de cada socio, y se detalla cómo cada uno ayudará a alcanzar las metas compartidas.
- La OSC y sus aliados ponen énfasis en el establecimiento de redes, el intercambio entre pares y el aprendizaje compartido.





g) Incidencia para cambios estructurales

Las OSC deben comprometerse y desafiar las identidades y los valores subyacentes que suponen un obstáculo para los intentos públicos y políticos de superar los problemas que enfrentan las personas. Al amplificar y legitimar la voz de los involucrados, las OSC juegan un papel importante a la hora de respaldar y trabajar con las personas para generar un cambio significativo en las políticas a nivel local, nacional, regional y mundial.

Algunas acciones específicas serían:

- Las razones y motivos de la incidencia de la OSC se basan en evidencia de fuentes locales e internacionales.
- El trabajo de incidencia de la OSC se centra en el cambio positivo a largo plazo, no solo en ganancias tácticas a corto plazo.
- La OSC persigue una estrategia clara de cambios estructurales y sistémicos en su campo de trabajo.
- La OSC usa diversas estrategias de incidencia, como la presión de la gente, la sensibilización, la movilización de la opinión pública, el asesoramiento experto, el trabajo en red, el cabildeo y otras.
- Aquellos a los que se dirige la incidencia de la OSC actúan de forma receptiva.
- La incidencia de la OSC provee espacios y ámbitos para que las personas se conecten en las comunidades, en movimientos y con quienes detentan el poder.
- Los riesgos para las partes interesadas que participan en el trabajo de la OSC se minimizan y comunican abiertamente.

h) Apertura organizacional

Las organizaciones abiertas son transparentes en cuanto a su trabajo y su identidad. Comparten información pertinente de manera responsable con personas, aliados y el público en general. Esta transparencia permite que otros participen en un diálogo constructivo y en el trabajo de la organización, para que pueda aprender y mejorar. Las OSC que defienden la transparencia no solo refuerzan su propio trabajo, sino que también justifican la confianza puesta en ellas, y en el sector de la sociedad civil en general, contribuyendo a la protección del espacio cívico.

Algunas acciones específicas serían:

- Las políticas claves de la OSC contienen disposiciones sobre comunicaciones, transparencia y gestión e intercambio de información, que se ajustan a los requisitos legales locales y se monitorean con regularidad.
- La OSC comparte información relevante sobre su trabajo, las fuentes de financiamiento y sus impactos, utilizando medios y canales accesibles para todas las partes interesadas.
- Existen políticas y procedimientos claros para la protección de datos personales (incluida su recolección, uso, transferencia y almacenamiento), que el personal, los voluntarios, los donantes, los aliados y las personas con las que trabaja la organización conocen y respetan.
- Existen diversas oportunidades, disponibles para todos, para que las personas puedan formular preguntas y participar en un diálogo constructivo con la OSC.
- Las personas mantienen un diálogo constructivo con la OSC sobre su labor.
- La OSC tiene disposiciones claras en sus lineamientos y políticas sobre marketing y comunicación ética, que se comparten y a las que se da seguimiento con regularidad.

i) Empoderamiento y eficacia del personal

Las organizaciones eficaces están integradas por personal remunerado y por personas voluntarias calificadas y comprometidas; personas que

tienen la motivación y las capacidades profesionales necesarias para impulsar procesos eficaces y alcanzar objetivos comunes. Si el personal y los voluntarios se desempeñan profesionalmente, están bien calificados y son leales, se mejora la calidad del trabajo de la organización y se reducen los riesgos de mala gestión. Para lograr esto, las OSC deben tener principios, políticas y procedimientos transparentes y justos de contratación, desarrollo y gestión de personal. Además, al incluir al personal y al voluntariado en los procesos de planificación y toma de decisiones, las OSC crearán entornos de empoderamiento donde las personas pueden desempeñarse con eficacia y crecer.

Algunas acciones específicas serían:

- El personal remunerado y los voluntarios y voluntarias conocen bien los valores, las normas y el mandato de la OSC, y lo que se espera de ellos se encuentra claramente establecido en un código de conducta.
- Los procesos de contratación de la OSC son justos, transparentes y meritocráticos.
- Las políticas, las estructuras y los procesos internos de la OSC toman en cuenta las necesidades específicas de las mujeres y las minorías.
- La OSC respeta los derechos laborales fundamentales y ofrece a todo el personal remunerado y a los voluntarios y voluntarias un ambiente de trabajo justo y favorable.
- La OSC cuenta con recursos y lineamientos claros sobre el desarrollo de los recursos humanos, que son conocidos por el personal remunerado y los voluntarios y voluntarias y respetados por la dirección ejecutiva y la gerencia.
- La OSC cuenta con estructuras de empleo y procesos de mentoría para ayudar a todo el personal remunerado y a los voluntarios y voluntarias a desarrollar su potencial profesional.
- Con regularidad, la OSC evalúa el desempeño, las necesidades de recursos humanos y el desarrollo del liderazgo futuro, y actualiza las descripciones de funciones, las responsabilidades y los objetivos.
- La OSC dispone de políticas y procedimientos claros que establecen procesos de toma de decisiones en distintos niveles y delegan responsabilidades.
- La OSC reconoce su obligación de proteger y cuenta con lineamientos y políticas de seguridad específicas de cada lugar, que el personal remunerado y los voluntarios y voluntarias conocen y ponen en práctica.
- La OSC dispone de mecanismos y acuerdos para analizar y compartir información sobre riesgos de seguridad que lo afectan a las personas y a las comunidades del área donde la organización trabaja.

j) Manejo adecuado de los recursos

El uso eficiente, eficaz y ético de los recursos económicos y de otro tipo es fundamental para que las OSC puedan gestionar programas, alcanzar resultados y desarrollar y justificar la confianza de las partes interesadas. Una gestión financiera sólida requiere que las organizaciones adquieran sus recursos de manera ética y los usen con el propósito de reflejar sus valores, alcanzar sus objetivos, evitar derroches y contribuir al logro de cambios positivos y duraderos. Por lo tanto, las OSC deben seguir normas de contabilidad generalmente aceptadas, garantizar la implementación de estrictos controles financieros y reducir el riesgo de malversación de fondos mediante el manejo responsable de los recursos, de conformidad con su misión y para los efectos previstos.

Algunas acciones específicas serían:

- La OSC cuenta con lineamientos y procedimientos eficaces para actuar con ética en la recaudación de fondos, las adquisiciones y el uso y la gestión de recursos, con disposiciones para: búsqueda y asignación de fondos y donaciones en especie, prevención del fraude, manejo de situaciones —sospechadas y probadas— de corrupción y mal uso de recursos, y conflictos de intereses.
- Los fondos se utilizan de acuerdo con el presupuesto y para los fines previstos para alcanzar los objetivos estratégicos de la OSC.
- El gasto se controla con regularidad, se realizan y publican auditorías financieras independientes utilizando normas contables profesionales y se efectúan los cambios recomendados.
- Las compras de bienes y servicios siguen procesos de licitación competitivos y transparentes.
- La información sobre la recaudación y asignación de los fondos (balances y estados financieros) de la OSC se comparte abiertamente, en formato de datos abiertos, en informes y documentos disponibles a nivel externo.

k) Toma de decisiones de manera receptiva:

Contar con un sistema de retroalimentación eficaz ayudará a las OSC a mejorar tanto sus programas como su desempeño. También puede servir para que las partes interesadas sean cocreadoras del trabajo de la organización y puedan realmente demostrar su capacidad de rendición de cuentas a todas las partes interesadas. Más allá de la simple recepción de opiniones, las OSC deben estar abiertas y dispuestas a usar la retroalimentación constructiva para reflexionar sobre sus prácticas y responder haciendo cualquier cambio que sea necesario. Las OSC también deben cerrar el ciclo de retroalimentación mediante el debate y el desarrollo de soluciones con aliados y socios, con el personal remunerado, los voluntarios y voluntarias, y, lo que es más importante, las personas con y para las que trabajan.

Algunas acciones específicas serían:

- La OSC cuenta con un proceso de retroalimentación y recepción de quejas que refleja la misión, las capacidades y el contexto de la organización.

- La OSC desarrolla, utiliza y difunde herramientas y mecanismos adecuados para que determinadas partes interesadas provean retroalimentación.
- La OSC busca, valora y analiza activamente la retroalimentación que ha recibido.
- El proceso de retroalimentación de la OSC incluye formas de discutir soluciones propuestas y comunicar acciones a poner en práctica con quienes han ofrecido su opinión.
- La OSC promueve la consulta y participación activa de las partes interesadas en sus cambios y decisiones programáticas.
- La OSC reacciona a la retroalimentación de manera oportuna y precisa, y este es analizado por el personal más idóneo dentro de la organización.
- Todas las partes interesadas, el personal remunerado, los voluntarios y voluntarias, y las personas afectadas por el trabajo de la OSC reciben y entienden la información sobre el modo de proporcionar retroalimentación y plantear quejas.
- El personal remunerado y los voluntarios y voluntarias saben cómo manejar la retroalimentación y las quejas.
- Se han implementado procedimientos para garantizar la confidencialidad de la identidad de los denunciantes.
- Los principios y lineamientos para el intercambio de responsabilidad en materia de decisiones en cuanto al manejo de la retroalimentación se encuentran establecidos en documentos estratégicos, contratos del personal y políticas de desarrollo de recursos humanos.
- La OSC evalúa su proceso de retroalimentación y los efectos de los cambios que se han realizado en respuesta a la retroalimentación recibida.

1) Liderazgo responsable:

El liderazgo responsable de una organización debe ser compartido entre un órgano de gestión y un órgano de gobierno independiente. La gobernanza eficaz —la gestión financiera sólida, el cumplimiento legal, la gestión eficaz de los recursos humanos y la rendición de cuentas en lo que respecta al personal remunerado y al voluntariado— es esencial, pero no deja de ser solo una parte del liderazgo responsable.

Es fundamental que el liderazgo de la OSC también proporcione una visión clara y valores éticos para la organización, a fin de permitir que pueda alcanzar sus objetivos y cumplir con su mandato.

Algunas acciones específicas serían:

- La OSC cuenta con un órgano de gobierno independiente y eficaz, con atribuciones claras para supervisar la gestión y la responsabilidad fiduciaria de la organización, así como el cumplimiento de su visión y misión.
- La OSC controla con regularidad los posibles conflictos de intereses respecto de las relaciones políticas, económicas y personales de su órgano de gobierno.
- El liderazgo de la OSC garantiza que las políticas, las estructuras y la cultura institucional ofrezcan pleno respaldo a la implementación del Estándar Global.
- El liderazgo de la OSC tiene un concepto dinámico de lo que implica la rendición de cuentas y utiliza los comentarios y sugerencias con eficacia en todos los niveles de la organización.
- El liderazgo de la OSC garantiza el cumplimiento con los requisitos y recomendaciones de los donantes, y que la gerencia y cuerpos ejecutivos de la organización cumplan con las normas y leyes aprobadas por el gobierno del país y otras autoridades pertinentes.
- El aprendizaje generado a partir del monitoreo, la evaluación, la retroalimentación, las quejas y otros aportes se utiliza para efectuar cambios en estrategias y programas.
- Las quejas y disputas se manejan de manera adecuada, se investigan y se abordan, y la resolución se comunica a los involucrados.
- La OSC cuenta con un plan de sucesión a fin de asegurar que la organización cuente con personal competente para asumir responsabilidades en el futuro.



ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y ONG

FUNCIÓN DE INTEGRIDAD	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESPONSABLES	INDICADOR	META
CULTURA	a) Promover la justicia y la igualdad	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian acciones para promover la justicia y la igualdad	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe
CULTURA	b) Fomentar el ejercicio de los derechos de la mujer y la equidad de género	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian acciones para fomentar los derechos de la mujer y la equidad	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe
CULTURA	c) Trabajar por un planeta sano	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian acciones para trabajar por un planeta sano	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe
SISTEMA	d) Un cambio positivo duradero	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian acciones para un cambio positivo duradero	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe
CULTURA	e) Trabajo basado en las personas	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian trabajo basado en las personas	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe
SISTEMA	f) Fortalecimiento de alianzas	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian acciones para fortalecer alianzas	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe
SISTEMA	g) Incidencia para cambios estructurales	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian incidencia para cambios estructurales	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe
RENDICIÓN DE CUENTAS	h) Apertura organizacional	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian acciones para abrir la organización	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe
CULTURA	i) Eficacia y empoderamiento del personal	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian acciones para ser eficaces y empoderar al personal	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe
RENDICIÓN DE CUENTAS	j) Manejo adecuado de los recursos	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian acciones para manejar adecuadamente los recursos	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe
RENDICIÓN DE CUENTAS	k) Toma de decisiones de manera receptiva	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian acciones para tomar decisiones de manera receptiva	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe
SISTEMA	l) Liderazgo responsable	MDG, entidades rectoras y las OSC	# de OSC que evidencian acciones liderar responsablemente	80% de OSC reportan sus acciones a través de un informe

5. PROPUESTA PARA EL SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y monitoreo de la presente estrategia contemplará los actores encargados de su ejecución, las acciones propuestas y los tiempos establecidos. Se trata de un ejercicio continuo de retroalimentación que busca la eficiencia y eficacia en la gestión de este instrumento. El monitoreo será realizado de forma periódica por la Secretaría General de Integridad Pública, con el apoyo fundamental y permanente del Ministerio de Gobierno y de las entidades rectoras que trabajen de cerca con las organizaciones de la sociedad civil y las ONG, a fin de constatar el cumplimiento en tiempo y forma de la estrategia, y poder tomar los correctivos necesarios de forma oportuna.

Para desarrollar lo expuesto anteriormente, se utilizará una herramienta que permita realizar de manera adecuada el seguimiento y monitoreo, esta deberá incluir las acciones, indicadores y metas establecidas en el presente documento. Esta herramienta permitirá presentar mediante un reporte el cumplimiento de acciones, mismo que será puesto en conocimiento de las instituciones y OSC, dando cumplimiento al principio de transparencia de la información.

La evaluación se la realizará una vez haya finalizado el periodo de ejecución de la estrategia, y tomará en cuenta la información arrojada en el proceso de seguimiento y monitoreo. La revisión del cumplimiento de las acciones propuestas, a partir de lo planificado en los indicadores y metas, será el fundamento de la evaluación de la estrategia.

Es importante indicar que al ser la Integridad Pública una Política Nacional, en caso de no cumplimiento de las acciones establecidas en el presente documento, la Secretaría General de Integridad Pública dejará su constancia mediante oficio a la institución y en el reporte anual, sin perjuicio de las medidas administrativas, civiles y penales a las que hubiera lugar.





BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2009). *Código Orgánico de la Función Judicial*. Registro Oficial 544 de 9 de marzo de 2009. Última Reforma 279 de 29 de marzo de 2023.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Participación Ciudadana*. Registro Oficial 175 de 20 de abril del 2010.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Registro Oficial 294 de 6 de octubre de 2010. Última Reforma 309 de 12 de mayo de 2023.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2017). *Código Orgánico Administrativo*. Registro Oficial 268 - Segundo Suplemento de 31 de 7 de julio de 2017.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Extinción de Dominio*. Registro Oficial 452 de 14 de mayo de 2021. Última Reforma 279 de 29 de marzo de 2023.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2023). *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Registro Oficial 245 de 7 de febrero de 2023.
- Congreso Nacional. (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*. Registro Oficial 595 de 12 de junio de 2002. Última Reforma 2S de 07 de febrero de 2023.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Reformas en Registro Oficial - Suplemento de 25 de enero de 2021.
- OECD. (2020). *Manual de la OCDE sobre integridad pública*. París: OECD Publishing.
- Rendircuentas.org. (2022). *Estandar global para rendición de cuentas de las OSC*. Estocolmo: rendircuentas.org.



**REPÚBLICA
DEL ECUADOR**

**Presidencia de la
República del Ecuador**

**Secretaría General
de Integridad Pública**



@IntegridadEC



@integridad_ec



@Integridad_EC

www.presidencia.gob.ec