



Implementación de códigos de ética en el sector público chileno

Implementation of Codes of Ethics in the Chilean Public Sector

Cristian Pliscoff

Universidad Católica de Chile, Chile

 <https://orcid.org/0000-0002-6918-4587>

 cpliscoff@uc.cl



<https://doi.org/10.46530/ecdp.v0i38.769>

Resumen. La realidad de la administración pública tanto en América Latina como en el resto del mundo está marcada por situaciones de crisis en los gobiernos por casos de corrupción. Como respuesta a este tipo de situaciones, los gobiernos han implementado distintas estrategias para poder reforzar los marcos éticos de las y los funcionarios públicos, evitando de esta manera problemas como la corrupción o la falta de integridad. Dentro de estas estrategias que se han adoptado están los llamados códigos de ética, los cuales definen un estándar de acción esperado por parte de quienes forman parte del gobierno. Estos códigos son uno de los instrumentos más destacados de la llamada gestión ética, que cada vez cobra más relevancia en el sector público. En el presente documento se analiza la situación de los códigos de ética de la administración central del Estado en Chile, los cuales surgen por una política adoptada por el gobierno de ese país en 2016. Se presenta una descripción de la situación actual, relevando elementos particulares de los códigos. Se concluye el documento con reflexiones tanto para América Latina como el mundo respecto de la implementación de estos códigos y respecto de las estrategias para abordar el desafío de reforzar la integridad de las y los servidores públicos.

Palabras clave: códigos de ética, sector público, Chile, gestión ética.

Abstract. The reality of public administration, both in Latin America and around the world, is marked by crises in governments due to cases of corruption. In response to such situations, governments have implemented various strategies to strengthen the ethical frameworks of public officials, thereby preventing issues such as corruption and lack of integrity. Among these strategies are the so-called codes of ethics, which define a standard of conduct expected from those who are part of the government. These codes are among the most prominent instruments of what is known as ethical management, which is gaining increasing relevance in the public sector.

This document analyzes the situation of the codes of ethics within Chile's central state administration, which emerged from a policy adopted by the Chilean government in 2016. It presents a description of the current situation, highlighting specific elements of these codes. The document concludes with reflections for both Latin America and the broader international context regarding the implementation of these codes and strategies for addressing the challenge of strengthening the integrity of public servants.

Keywords: codes of ethics, public sector, Chile, ethical management.

Cómo citar: Pliscoff, C. (2025). Implementación de códigos de ética en el sector público chileno. *En-Claves del Pensamiento*, (38), 1-31. <https://doi.org/10.46530/ecdp.v0i38.769>.

Financiamiento: Fondecyt Regular de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) del Gobierno de Chile, para el desarrollo de la presente investigación, a través del proyecto 1221503, cuyo investigador principal es el prof. Cristian Pliscoff, autor del presente texto.

Introducción

¿Cómo abordar el desafío de orientar el actuar de quienes trabajan en una organización hacia estándares éticos adecuados?, ¿cómo asegurar que quienes forman parte de una organización acuerden ciertos estándares de conducta a pesar de tener formaciones profesionales distintas o marcos valóricos diferentes? Esta temática siempre ha sido relevante en el quehacer público, pero cobra más peso cuando una determinada organización o país, vive una crisis producto de algún caso de corrupción.

El combate a la corrupción, y el reforzamiento de los marcos éticos de quienes trabajan en el Estado, forma parte de uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que la ONU ha definido como agenda de trabajo de todas las naciones hacia el 2030. Es tal la relevancia que se le da a la lucha contra la corrupción, que el objetivo 16,¹ “Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas”, incorpora la lucha contra la corrupción como uno de los objetivos a avanzar en el marco de esta agenda. Pero a este diagnóstico de necesidad de enfrentar con decisión el flagelo de la corrupción, le sigue la preocupación por reconocer las herramientas que se disponen para combatir este fenómeno.² Tanto la idea que un país está libre del problema de la corrupción, como que la corrupción es inherente a la sociedad, lleva a asumir que no sería necesario actuar en esta materia. Claramente, esta postura ha devenido en inapropiada, y con ello se ha planteado la necesidad de implementar distintos instrumentos para combatir la corrupción, y muy especialmente, reforzar el correcto actuar ético de quienes trabajan en el Estado.

Distintos actores han propuesto diversas formas para enfrentar el flagelo de la corrupción. Esta lista siempre está liderada por mejorar los marcos normativos que regulan las conductas de quienes trabajan en el sector público. Pero junto a estos esfuerzos, encontramos

¹ Naciones Unidas. “Objetivos de Desarrollo Sostenible”. Objetivo 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, 20 de enero de 2025, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

² Federico Ceschel, Alessandro Hinna y Fabian Homberg. “Public Sector Strategies in Curbing Corruption: A Review of the Literature”, *Public Organization Review* 22, núm. 3 (2022.): 571-591. doi.org/10.1007/s11115-022-00639-4; Carole Jurkiewicz, *Global Corruption and Ethics Management: Translating Theory into Action* (Lanham, MD: Rowan and Littlefield. 2020).

las acciones orientadas a mejorar la reflexión ética de las y los funcionarios. Esta discusión en general se ha ido desarrollando desde la discusión que propuso Rohr hacia fines de los ochenta, donde reconoció el llamado *low road* o camino de la obediencia y el *high road*, orientación hacia principios o valores.³ Esta discusión viene a mostrar las tendencias que muchos países utilizan respecto de cómo abordar esta temática en general. Quizás América Latina es un ejemplo de acciones desde la obediencia, en parte por nuestra tradición legal y administrativa,⁴ pero también porque este interés por luchar contra la corrupción surge al fragor de alguna crisis que lleva a los gobiernos a mostrar acciones de efecto, más que esfuerzos de mediano o largo plazo. La existencia de países donde la corrupción parece ser sistémica hace que la discusión sobre este flagelo no pierda vigencia ni relevancia.⁵

Pero la relevancia de las normas o leyes en la discusión sobre el control de la corrupción o del reforzamiento ético, no debe ser vista como algo accesorio en las realidades latinoamericanas, ya que finalmente esto es una expresión de la relevancia que se le da a las normas en los sistemas de la llamada “tradición de la ley civil” respecto de los de la “tradición de la ley común” [common law].⁶ La ley es una expresión de la voluntad popular, por ello, que los marcos que regulen el uso de recursos o la toma de decisiones no incorporen una determinada conducta, se relaciona con que el tema aún no es “acordado” socialmente. Una ley no es solo la definición de un marco de acción, sino que es la expresión de lo que la sociedad considera pertinente hacer o no hacer respecto de una determinada materia. Por ende, las constantes revisiones de los marcos normativos sobre la corrupción u otros asuntos, refleja el convencimiento social que cosas que antes eran aceptadas, dejan de serlo en otro momento. Por cierto, esto nos llevaría a resaltar la noción de la que norma entonces, es el mínimo ético, que sirve como base o punto de partida de cómo deberíamos actuar en un determinado momento.

Con el tiempo, se hace cada vez más evidente la necesidad de abordar la lucha contra la corrupción y junto con ello fortalecer éticamente a quienes trabajan en el Estado, con una

³ John Rohr, *Ethics for Bureaucrats (Public Administration and Public Policy, Series 36)* (CRC. 1988).

⁴ Cristian Plisoff, “Ethics and Public Administration in Latin America”, en *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–12. Springer International Publishing. 2019. doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2675-2

⁵ Eduardo Engel, Delia Ferreira R., Daniel Kaufmann, Armando Lara Y., Jorge Londoño S., Beth Simone Noveck, Mark Pieth, and Susan Rose-Ackerman, “Report of the Expert Advisory Group on Anti-Corruption, Transparency, and Integrity in Latin America and the Caribbean”, Washington, D.C.; David. Arellano-Gault, *Corruption in Latin America*. (Routledge, 2018).

⁶ J. Merryman y Rogelio Pérez-Perdomo. *The Civil Law Tradition: An Introduction to the Legal Systems of Europe and Latin America* (Stanford University Press, 2018).

orientación que combine el enfoque de la obediencia con el de la integridad o los principios.⁷ Esta aproximación se basa en la idea que, para influir en el comportamiento de las personas, es necesaria una adecuada combinación de estrategias, de forma de alinear las acciones de estos actores con las expectativas éticas que existen sobre ellos. En este contexto, surge la denominada ‘gestión ética’, la cual se refiere al conjunto de acciones que buscan crear una organización con integridad, vale decir, “un lugar de trabajo donde los individuos se traten con respeto, se sientan orgullosos de su trabajo, se preocupen entre ellos, promuevan la capacidad de respuesta y pongan el interés público por encima del interés de los individuos o de la organización”.⁸ La gestión ética ya no sólo es materia de preocupación en países en particular, sino que ya es materia de preocupación a nivel global.⁹

En América Latina esta discusión sobre los modos de intervención respecto de la lucha contra la corrupción, necesariamente se debe relacionar con la capacidad de los Estados tanto para implementar políticas públicas en general, así como de las propias capacidades institucionales para poder cumplir la función pública.¹⁰ Un Estado que no posee capacidades institucionales para poder hacer cumplir las normas sobre el correcto uso de los recursos u otras referidas a la probidad, malamente va a poder enfrentar adecuadamente el flagelo de la corrupción. Un caso interesante es el que se puede rescatar, a propósito de la función pública de resguardar la seguridad, toda vez que muchos esfuerzos por mejorar las capacidades institucionales entre las policías chocan con prácticas instaladas de corrupción.¹¹ De este modo, será especialmente difícil implementar alguna estrategia que busque reforzar el marco ético de las y los funcionarios, si no hay condiciones adecuadas para su desempeño, y no se logren erradicar lógicas estructurales que hacen viable la corrupción.

En el caso de América Latina, la lucha contra la corrupción, también se relaciona con los modelos que han adoptado las reformas del Estado. Esto, porque en la región se ha convivido con distintos modelos de administración pública, lo que a veces puede acarrear propuestas

⁷ Jeroen Maesschalck, “Approaches to Ethics Management in the Public Sector: A Proposed Extension of the Compliance-Integrity Continuum”, *SSRN Electronic Journal* 9922 (2014):20-41. doi.org/10.2139/ssrn.2497549.

⁸ “workplaces where individuals treat each other with respect, take pride in their work, care about one another, promote accountability and place the public interest over individual and organizational self-interest”. Donald Menzel, *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity* (New York: M.E. Sharpe, 2007), 5-6 (traducción propia).

⁹ Jurkiewicz, *Global Corruption...*

¹⁰ M. Chudnovsky, “Introducción. Por qué ‘capacidades estatales’ y esta selección para comprenderlas”, *Capacidades estatales. Diez textos fundamentales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CAF, Banco de Desarrollo de América Latina*, (2015): 15-23.

¹¹ Lucía Dammert, “¿Reformar sin gobernar? Desafíos institucionales de las policías en América Latina”, *Revista IUS*, 13, núm. 44 (2019): 89-120. doi.org/10.35487/rius.v13i44.2019.444.

contradictorias en términos de capacidades y objetivos. La región vio como el modelo weberiano clásico se puso en entredicho y llevó a la implementación de medidas muy diferentes del modo tradicional de “hacer las cosas”, a partir de la llegada de la Nueva Gestión Pública. Esta pugna de modelos generó espacio para hechos de corrupción particularmente cuando se estimuló procesos importantes de desregulación en la función pública.¹² Si bien no ha tenido mucha presencia en la región, el concepto de modelo neoweberiano, viene a sumar una nueva perspectiva al análisis de los modelos teóricos dominantes, pero además incorpora una visión más combinada de ellos.¹³ Si bien el concepto ha sido poco desarrollado en América Latina,¹⁴ nos ayuda a entender que las acciones que despliegan los gobiernos en torno a una temática no pueden ser solo racionalidad legal y eficiencia como proponía el modelo weberiano tradicional, desregulación y acción de los privados como proponía la nueva gestión pública o despliegue de redes como propone la nueva gobernanza pública, sino que deben pensarse de forma más *híbrida* rescatando la esencia del *ethos* público. El modelo neoweberiano viene, entonces, a recordar que cualquier reforma, ajuste o modificación, en el modo de acción pública, debe buscar reforzar el *ethos* del servicio público¹⁵ puesto que es lo que lleva a darle el sentido al quehacer de las y los funcionarios que día a día trabajan en la función pública, alejándolos de la ganancia individual en desmedro de los fines públicos.

Dentro de los instrumentos de gestión ética, y también de los llamados sistemas de integridad, encontramos a los códigos de ética. Los códigos de ética son documentos que incorporan las conductas esperadas de quienes forman parte de una organización, junto con otros elementos que ayuden al razonamiento ético de un individuo en un contexto determinado. Estos instrumentos resultan de gran relevancia desde un punto de vista organizacional, toda vez que definen un modo de actuar entre individuos de una misma entidad. Su éxito puede estar definido por la forma en que se elabora y los ítems que los conforman, entre otros aspectos. El presente documento busca caracterizar los códigos de ética implementados en Chile desde 2016 a la fecha. En ese año, el gobierno chileno definió —a propósito de las recomendaciones del

¹² Cristian Pliscoff-Varas, “Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno”, *Convergencia* 24, núm. 73 (2017): 141-164. doi.org/10.29101/crcs.v0i73.4241.

¹³ Para entender el uso y evolución del concepto, véase Geert Bouckaert, “The Neo-Weberian State: From Ideal Type Model to Reality?”, *Max Weber Studies* 23, núm. 1 (2023): 13-59. doi.org/10.1353/max.2023.0002

¹⁴ Damien Larrouqué, “¿Qué se entiende por ‘Estado neoweberiano’?, Aportes para el debate teórico en perspectiva latinoamericana”, *Revista del clad Reforma y Democracia*, núm. 70 (2018): 7-30. doi.org/10.69733/clad.ryd.n70.a148; Conrado Ramos y Alejandro Milanesi, “The Neo-Weberian State and the Neodevelopmentalist Strategies in Latin America: The Case of Uruguay”, *International Review of Administrative Sciences*, 86, núm. 2 (2020): 261-277. doi.org/10.1177/0020852318763

¹⁵ Larrouqué, *Qué se entiende...*

Consejo Asesor Presidencial Contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias, y la Corrupción— que todos los servicios debían crear sus códigos de ética. Luego de ocho años de ese proceso, ¿cuáles son las principales características de los códigos de ética de los servicios que forman parte de la administración central del Estado de Chile? Esta pregunta será respondida a través de una revisión de más de 150 códigos de ética vigentes en la actualidad.

A continuación, el artículo se desarrollará en cinco partes, una primera donde se entregan elementos teóricos sobre los códigos de ética y la gestión ética. Luego de ello se presenta el contexto en que se crearon los códigos de ética en Chile. En la siguiente sección se presentará la metodología utilizada para generar la información y los resultados obtenidos, para luego entregar la discusión sobre estos datos. El documento finaliza con una sección de conclusiones sobre la temática y la proyección del tema en la discusión más amplia sobre la lucha contra la corrupción y el reforzamiento de la ética en las y los funcionarios públicos.

Revisión de la literatura

Desde tiempos inmemoriales la humanidad ha buscado definir estándares de comportamiento en distintos ámbitos de la vida. Una revisión histórica muestra que, tanto desde las antiguas civilizaciones como de las propias religiones, se crean códigos que buscan determinar modos de comportamiento por parte de quienes forman parte de una sociedad, una profesión o una organización.¹⁶ En tiempos modernos, los códigos de ética han venido a cobrar relevancia porque buscan acordar estándares de conducta en contextos en que las personas poseen distintos valores, principios o creencias. Uno de los ámbitos de mayor presencia es en el ejercicio profesional, donde se busca que quienes forman parte de una determinada actividad se ajusten a los estándares acordados de manera colectiva.¹⁷

En el ámbito público, los códigos de ética empiezan a cobrar relevancia con los esfuerzos realizados a partir de los años setenta por países desarrollados, por ejemplo, con la creación en 1978 de Código de Ética en EE. UU., para luego cobrar relevancia mundial a partir

¹⁶ Stuart Gilman, *Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons* (Washington DC: World Bank, 2005).

¹⁷ Mauricio Correa y Pablo Martínez, *La Riqueza Ética de Las Profesiones* (Santiago de Chile: RIL editores, 2010); Andrew Abbott, “Professional Ethics”, *American Journal of Sociology* 88, núm. 5 (1983): 855-885. doi.org/10.1086/227762.

de los años noventa.¹⁸ Estos instrumentos deben su popularidad a que se incorporan como una de las acciones preferidas para enfrentar la corrupción y para reforzar los marcos éticos de quienes trabajan en el Estado.¹⁹ Dos son las convenciones de entidades multilaterales que vinieron a entregar un respaldo decidido a este tipo de acciones en el marco de los llamados por reforzar la gestión de la ética y la integridad de quienes trabajan en el servicio público: la Convención Interamericana de los Organismos de Estados Americanos (OEA) contra la Corrupción de 1993²⁰ y la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción²¹ aprobada en 2003 y que entró en vigor en 2004. En ambos documentos se insta a los países a definir estándares de conducta de quienes trabajan en el servicio público, para reforzar el compromiso ético de quienes están en el Estado.

Existe una distinción entre los códigos de ética y los códigos de conducta. En el primer caso, son instrumentos que vienen a determinar valores y principios para alentar una reflexión ética o de principios para quienes el código les compete. Por otro lado, los códigos de conducta tienden a ser instrumentos más bien declarativos, que definen conductas específicas para que estas sean cumplidas o no, por quienes son objeto del instrumento. Esta definición cobra especial relevancia por dos asuntos. Primero, porque en el primer caso el código es visto como un ejemplo de una estrategia basada en valores o principios, mientras en el segundo, sería una expresión de intervención desde un modelo de obediencia.²² Con el tiempo esta distinción ha perdido relevancia, particularmente porque los conceptos tienden a usarse de manera indistinta, y los componentes de estos instrumentos, incluyéndolos como parte de un programa de gestión ética²³ o como parte de un sistema de integridad.²⁴

¹⁸ B. O. Rothstein y Nicholas Sorak, “Ethical codes for the public administration: A comparative Survey”, *QoG Working Paper Series*. 2017.

¹⁹ Jolanta Palidaukaite, “Codes of Ethics in Transitional Democracies: A Comparative Perspective”, *Public Integrity* 8, núm. 1 (2006): 35-48. doi.org/10.2753/PIN1099-9922080103.

²⁰ Organization of American States, Department of International Law, “Inter-American Convention Against Corruption (B-58)”. 15 de enero de 2025. https://www.oas.org/en/sla/dil/inter_american_treaties_B-58_against_Corruption.asp

²¹ United Nations, Office on Drugs and Crime, “United Nations Convention Against Corruption”, 15 de enero de 2025. https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf

²² Terry Cooper, *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. Jossey Bass Nonprofit & Public Management Series (Jossey-Bass, 1998).

²³ Muel Kaptein, “The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence”, *Journal of Business Ethics* 132, núm. 2 (2015): 415-431. doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3.

²⁴ Nathalie Behnke y Jeroen Maesschalck, “Integrity Systems at Work: Theoretical and Empirical Foundations”, *Public Administration Quarterly* 30, núm. 3 (2006): 263-271. doi.org/10.1177/073491490603000301; Huberts y van Montfort. *Building Ethical...*; Leo Huberts y André Van Montfort, “Integrity of Governance: Towards a System Approach”, en *Global Corruption and Ethics Management*, ed. Carole Jurkiewicz (London: Rowan and Littlefield, 2020), 184-193.

Este aspecto ha ganado relevancia tanto en la literatura académica como la de organismos multilaterales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). Los sistemas de integridad²⁵ vienen a abordar un esfuerzo amplio que busca abarcar muchas dimensiones de la gestión institucional. Una propuesta en esa línea es la desarrollada por Maesschalck y Bertók, quienes señalan que los sistemas de integridad “contienen todos los instrumentos, procesos, y estructuras que estimulan y refuerzan la integridad y previenen la corrupción y otras violaciones a la integridad en organizaciones públicas”.²⁶ Estos sistemas buscan: definir qué se entiende por integridad en un determinado contexto (país, sector u organización), guiar hacia la integridad, monitorear la integridad y reforzar la integridad. Los códigos de ética forman parte de las acciones que esencialmente se orientan a definir qué se entiende por integridad en un determinado contexto. Se señala que tanto los códigos de ética como las capacitaciones en ética son los instrumentos de gestión ética más comunes en las organizaciones.²⁷

Un código de ética cumple a lo menos tres objetivos: el primero se refiere a aunar criterios en torno al proceso de toma de decisiones éticas. Cada individuo, dentro de una organización, se enfrenta a situaciones denominadas dilemas éticos, donde requiere tomar en consideración distintos elementos para poder decidir adecuadamente en estas situaciones.²⁸ Cada individuo se enfrenta a este proceso de decisión o razonamiento ético con sus particularidades, historias, creencias o incluso formas distintas de entender la ética.²⁹ Los códigos de ética entregan esos insumos, de forma que un individuo cuando se enfrente a un dilema ético, pueda decidir correctamente, actuando en concordancia con los estándares que la propia organización se ha definido.

²⁵ Por razones de extensión del presente documento no se desarrollará la discusión entre integridad y ética, la cual ha sido desarrollada ampliamente en la literatura (Leo Huberts, “Integrity: What It Is and Why It Is Important.” *Public Integrity* 20 (2018). doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404; Leo Huberts y André van Montfort, “Building Ethical Organisations: The Importance of Organisational Integrity Systems”, *Handbook on Corruption, Ethics and Integrity in Public Administration*, (2020): 449-462. doi.org/10.4337/9781789900910.00040. Donald Menzel, “Research on Ethics and Integrity in Public Administration: Moving Forward, Looking Back”, *Public Integrity* 17, núm. 4 (2015.): 343-370. doi.org/10.1080/10999922.2015.1060824).

²⁶ “contains all those instruments, processes and structures that directly stimulate and enforce integrity and prevent corruption and other integrity violations within a public sector organization”. Jeroen Maesschalck y János Bertók, “Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation”, *SSRN*, (2009): 21 <https://ssrn.com/abstract=2652177> (traducción propia).

²⁷ Dean Gueras, y Charles Garofalo. *Practical Ethics in Public Administration*. Berrett-Koehler Publishers. 2010.

²⁸ Cooper, *The Responsive...*

²⁹ Dawn S. Carlson y K. Michele Kacmar. “Perceptions of Ethics across Situations: A View through Three Different Lenses”, *Journal of Business Ethics* 16, núm. 2 (1997): 147-160. doi.org/10.1023/A:1017965302686/METRICS.

Un segundo objetivo de los códigos de ética se refiere a que buscan establecer y promover altos estándares éticos:³⁰ este objetivo se alinea con la idea que los códigos de ética son instrumentos específicos para estimular un comportamiento particular, alejado de las malas prácticas y especialmente de la corrupción. Esto hace que la reflexión sobre la particularidad de los códigos de ética sea diferente entre los códigos en el sector privado y los códigos en el sector público. En particular, como sugiere Plant,³¹ las expectativas de los ciudadanos sobre el comportamiento de quienes cumplen la función pública llevan a que los códigos busquen subir los estándares de quienes trabajan en el Estado. Los códigos entonces buscan estimular esos altos estándares. Se busca que quienes cumplan una función pública, cumplan con un estándar óptimo, más que un estándar mínimo.³²

El tercer objetivo de los códigos de ética es aumentar la confianza pública:³³ al definir los términos en los que se deben comportar quienes cumplen una función pública, la sociedad se asegura que quienes no cumplan estos estándares van a recibir algún tipo de consecuencia, ya sea una sanción o algún tipo de intervención, como por ejemplo ser objeto de capacitación, para alcanzar los estándares esperados. Esto lleva a dos riesgos relacionados con los códigos. Por un lado, cuando se crean códigos muy irreales, el instrumento se transforma en un artículo sin credibilidad, por ello los códigos deben buscar altos estándares, pero que sean propios de las funciones esperables de un servidor público.³⁴ En la misma línea de análisis, se debe incluir a los códigos como parte de un sistema de integridad, efectuado correctamente, de forma de que no se produzcan problemas de implementación entre las expectativas y las acciones concretas.³⁵

Contexto

En los primeros años del segundo período gubernamental de la presidenta Michelle Bachelet (2014-2018), se vivieron una serie de crisis y escándalos que afectaron tanto el sector público

³⁰ Carol Lewis, y Stuart Gilman. *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide* (John Wiley & Sons, 2005).

³¹ Plant, Jeremy. “Codes of Ethics”, en *Handbook of Administrative Ethics*, 309-333, ed. Terry Cooper (Routledge, 2019).

³² Cooper, *The Responsive...*

³³ Lewis y Gilman, *The Ethics Challenge...*

³⁴ Donald C. Menzel, *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity* (New York: M.E. Sharpe, 2007).

³⁵ OECD, *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024* (Paris: OECD, 2024). doi.org/10.1787/968587cd-en.

como el privado. A comienzos del año 2015, la situación del país era muy compleja debido a que la crisis llegó al círculo más cercano de la presidenta. En este contexto de inestabilidad política, la presidenta decidió convocar a una Comisión Asesora Presidencial que la asesorara proponiendo medidas para mejorar la relación entre la política y el dinero, así como otros aspectos relacionados con la mejora de los estándares éticos en la administración pública. La presidenta designó al “Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción” también llamada Comisión Engel, ya que era liderada por el destacado académico Eduardo Engel³⁶ (Silva 2021). El gobierno tomó en consideración las recomendaciones de este consejo, presentando el 11 de mayo de 2015, la “Agenda para la Transparencia y la Probidad en los Negocios y la Política”³⁷. El 1º de marzo de 2016, el gobierno presenta, mediante la circular N°3 del Ministerio de Hacienda, la instrucción a todas las entidades que forman parte de la administración central del Estado para que creen sus códigos de ética. Previo a este hito, se había aprobado la ley 20 995 que perfecciona la ley 19.882, entregándole a la Dirección Nacional de Servicio Civil, la función de “Impartir a los ministerios y sus servicios dependientes o relacionados a través de ellos, normas de aplicación general para la elaboración de códigos de ética sobre conducta funcionaria para impartir normas generales para la elaboración de códigos de ética sobre conducta funcionaria”.³⁸

Para crear estos códigos de ética se contó con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Esta organización tuvo la labor de “apoyar técnicamente a los servicios públicos mediante capacitaciones y entrega de contenidos, con el fin de mejorar las competencias éticas de quienes desempeñan funciones en cada institución” (PNUD, n.d.).³⁹ El PNUD propuso una metodología de trabajo que constaba de cuatro etapas, en cada una de las cuales se debían realizar actividades específicas a los fines de cada etapa. La primera etapa se refería a la “difusión inicial”, donde cada servicio debía realizar acciones de socialización del

³⁶ Patricio Silva, “Combating Corruption in Chile: The Presidential Advisory Commissions on Public Probity, 1994.2015”, en *The Politics of Anti-Corruption Agencies in Latin America*, 33-50, ed. Joseph Pozsgai-Alvarez (London: Routledge, 2021).

³⁷ Archivo Michelle Bachelet Jeria. Fondo Documental Administración 2014-2018. “Unidad Documental Simple 0565 - Discurso de Michelle Bachelet al anunciar Agenda para la Transparencia y Probidad en los Negocios y la Política”. 20 de enero de 2025.

<http://archivospresidenciales.archivonacional.cl/index.php/discursos-de-michelle-bachelet-al-anunciar-agenda-para-la-transparencia-y-probidad-en-los-negocios-y-la-politica>

³⁸ Biblioteca del congreso Nacional de Chile/BCN. Ley Chile, “Ley 20955. Perfecciona el Sistema de alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio civil”. 20 de enero de 2025. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1095821>

³⁹ PNUD. s.f. “Sistemas de Integridad y Códigos de Ética: Mecanismos Para Prevenir La Corrupción y Fortalecer La Integridad En La Función Pública.”

proceso y debían a dar a conocer los objetivos de cada una de las etapas siguientes. La segunda etapa, de diagnósticos, consistía en la aplicación encuestas masivas a todos los funcionarios, entrevistas y antecedentes generales previos. Luego de ello, en la tercera etapa de elaboración del código de ética, se redactaban, a partir de la información generada previamente, las secciones propuestas por el PNUD. Finalmente, en la etapa cuatro, se realizaba una etapa de difusión y capacitación sobre el instrumento.⁴⁰

El 20 de junio de 2017, la presidenta recibió los códigos de todos los servicios de la administración central del Estado en una ceremonia donde se destacó este hito en las políticas de probidad e integridad que ha desarrollado el país.⁴¹ La creación de los códigos fue el primer paso hacia la creación de sistemas de integridad en la administración pública chilena. Por ello, a través del Oficio Ordinario 1316 del Ministerio de Hacienda, del 27 de junio de 2017, donde se señalan las orientaciones relativas a la implementación de los sistemas de integridad, se define que cada servicio debe definir cinco componentes clave, que conforman el sistema de integridad en Chile. A la jefatura superior se le asigna la tarea de liderar con el ejemplo la implementación del código de ética, se deben definir Asesores/as técnicos/as encargados/as de entregar orientación experta al jefe/a superior de la institución para la toma de decisiones. Junto a ello, como tercer elemento, se debe definir un coordinador/a de integridad, a cargo de gestionar el sistema al interior de la organización. El cuarto componente del sistema es el Comité de Integridad, pensado como un órgano propositivo y consultivo, en el cual participan representantes de distintas áreas de la organización. Finalmente, el sistema de integridad debe tener una plataforma tecnológica para difundir información sobre el sistema, pero que a la vez reciba consultas y denuncias. El proceso de instalación de los sistemas de integridad ha avanzado, sin estar exento de problemas y vicisitudes. En Pliscoff-Varas y Lagos-Machuca⁴² analizamos los avances de la implementación de los sistemas, presentando antecedentes respecto a la diversidad en los resultados a tres años del inicio del proceso. A pocos años de la creación, existían servicios con un trabajo constante y regular del sistema de integridad, con reuniones regulares del Comité de Integridad, y con canales de denuncias y consultas muy

⁴⁰ Daniella Carrizo y Francisco Silva, “Chile En La Implementación Transversal de Códigos de Ética Pública: Una Metodología Participativa”, Santiago de Chile. 2017.

⁴¹ Dirección Nacional del Servicio Civil, “Más de 250 servicios públicos entregan sus Códigos de Ética a la Presidenta Michelle Bachelet”. 20 de enero de 2025. <https://www.serviciocivil.cl/noticias/servicio-civil/mas-de-250-servicios-publicos-entregan-sus-codigos-de-etica-a-la-presidenta-michelle-bachelet/>

⁴² Cristian Pliscoff-Varas y Nicolás Lagos-Machuca, “Implementación de Sistemas de Integridad Como Estrategia de Control de La Corrupción En El Gobierno Central de Chile”, *Gestión y Política Pública* 30, núm. 3 (2021): 81-114. doi.org/10.29265/GYPP.V30I3.961.

activos. Si bien en 2018, la autoridad superior de la Dirección Nacional del Servicio Civil solicitó⁴³ informes por parte de los distintos servicios públicos respecto de estos sistemas, aún queda mucho camino por recorrer para hablar de sistemas de integridad plenamente implementados.

Metodología y resultados

Para dar cuenta de la pregunta de investigación propuesta en el presente trabajo, se optó por un enfoque descriptivo del fenómeno estudiado. En particular, se optó por recopilar la unidad de análisis, los códigos de ética de los servicios que forman parte de la administración del Estado, y que fueron mayoritariamente creados luego de los lineamientos definidos por el Ministerio de Hacienda en 2016. Se realizó una solicitud de transparencia a través de la cual los servicios públicos deben responder con la información solicitada. En particular, junto con la entrega de la versión más actualizada del código del servicio, se solicitó información sobre la forma en que se había efectuado el código y las técnicas de recopilación de información para la confección del código. Esta información se solicitó, ya que mayoritariamente no se señala en los códigos. La información recibida se cotejó con el código de ética disponible en la página web del ministerio o servicio público, analizando la versión más actualizada. Esta información fue solicitada a los más de 256 servicios definidos como tales en la página de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Las solicitudes se efectuaron entre agosto y diciembre de 2024. La ley 20295 define plazos perentorios de respuesta a los requerimientos de transparencia, por lo que los servicios se encuentran obligados a entregar la información, o fundamentar en caso de que no lo hagan. Las respuestas recibidas variaron de servicio en servicio, ya que en algunos se consiguió respuesta a todos los antecedentes solicitados, mientras que, en otros, o no se respondió o se nos indicó que la información estaba disponible en un enlace, los cuales muchas veces no estaban actualizados. Finalmente, se obtuvieron 152 códigos completos y analizables.

Los códigos fueron analizados a partir de la información que contienen, codificando además la información complementaria generada a partir de los requerimientos de transparencia. Además, se complementó esta información con algunos elementos de contexto y otros que fueron surgiendo en el propio análisis de los instrumentos.

⁴³ A través del OFICIO ORD. 0335 de la Dirección Nacional del Servicio Civil del 30 de enero de 2018.

A modo de ejemplo, una de las categorías de análisis que se fue modificando durante el desarrollo de la investigación fue la referida a los ejemplos, ya que, junto con la cantidad de estos, se pudieron determinar algunas diferencias entre los tipos de ejemplo que se incluyen en los códigos. Para cada una de las siguientes tablas se incluirá un análisis respecto de los hallazgos que se pueden reconocer.

Tabla 1.
Año de creación del código vigente

| Año informado | Cantidad | Porcentaje |
|----------------------|----------|------------|
| 2013 | 1 | 0,7 |
| 2015 | 1 | 0,7 |
| 2016 | 35 | 23,0 |
| 2017 | 36 | 23,7 |
| 2018 | 9 | 5,9 |
| 2019 | 11 | 7,2 |
| 2020 | 12 | 7,9 |
| 2021 | 8 | 5,3 |
| 2022 | 11 | 7,2 |
| 2023 | 18 | 11,8 |
| 2024 | 3 | 2,0 |
| Desconocido | 7 | 4,6 |
| Total | 152 | |

Fuente: elaboración propia.

La tabla 1 presenta el panorama respecto del año de creación de los códigos de ética. Se puede apreciar que mayoritariamente los códigos fueron creados entre los años 2016 y 2018, lo cual coincide con el inicio del proceso iniciado por el gobierno de Chile para estimular a los servicios a tener sus códigos de ética. En los últimos años se ha empezado a dar un nuevo impulso a los códigos, ya sea con la renovación de estos como la creación de algunos en organizaciones creadas recientemente.

Tabla 2.

Tipo de servicio (centralizado o descentralizado) y año de creación del código

| Año código vigente | Tipo de servicio | | |
|--------------------|------------------|--------------|----------------|
| | Descentralizado | Centralizado | Desconcentrado |
| 2013 | 0 | 1 | 0 |
| 2015 | 1 | 0 | 0 |
| 2016 | 27 | 8 | 0 |
| 2017 | 25 | 11 | 0 |
| 2018 | 3 | 6 | 0 |
| 2019 | 3 | 7 | 0 |
| 2020 | 8 | 4 | 0 |
| 2021 | 6 | 1 | 1 |
| 2022 | 8 | 3 | 0 |
| 2023 | 7 | 10 | 1 |
| 2024 | 2 | 2 | 0 |
| Desconocido | 3 | 4 | 0 |
| Total | 93 | 57 | 2 |

Fuente: elaboración propia.

El panorama sobre el año de creación del último código vigente no cambia entre tipos de servicio. Uno pudiese esperar que aquellos servicios que gozan de mayor autonomía como son los servicios descentralizados, debiesen tener mayor ajuste de sus códigos, por la mayor capacidad que tienen de tomar decisiones sobre sus asuntos internos, que otras entidades como los servicios centralizados o los desconcentrados. No obstante, ello, no se reconoce un cambio sustantivo entre el nivel de autonomía y la actualización de los códigos.

Tabla 3.
Entidad responsable de la creación del código

| | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Comité Directivo del Servicio | 30 | 20,0 |
| Representantes de funcionarios | 25 | 15,3 |
| Equipo Ad-Hoc | 12 | 8,0 |
| Comité de ética | 61 | 40,7 |
| Sin información | 24 | 16,0 |
| Total | 152 | |

Fuente: elaboración propia.

Se analizó en cada código si se señalaba la forma en que se había creado o actualizado el código. En general, una primera sistematización de la información existente en los códigos, no hacía fácil reconocer el ente encargado de efectuar esta tarea. Por ello, complementamos esta información con una pregunta directa a los servicios y ministerios mediante un requerimiento de transparencia. La información obtenida habla de la variedad de modos en que se han creado estos códigos. La metodología definida en el proceso de creación de los códigos que se inició en 2016 era esencialmente participativa, por lo que se estimulaba la adopción de la modalidad que, de acuerdo a la cultura del servicio, permitiese la mayor participación posible. Se destaca por cierto el rol de los Comités de Ética o de Integridad que tienen un porcentaje mayor de menciones como creadores de los códigos o de sus actualizaciones.

La tabla 3 se podría cruzar con los años de creación o actualización de los códigos, para ver si existe una diferencia entre este factor y el tipo de entidad responsable de la creación de los códigos. La tabla 4 presenta esa información.

Tabla 4.

Año de creación o actualización del código con el tipo de entidad a cargo

| Año Elaboración | Comité Directivo del Servicio | Representantes de funcionarios | Equipo Ad- Hoc | Comité de ética | Sin información | Totales |
|----------------------------|--|---|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------|
| 2013 | | 1 | | | | 1 |
| 2015 | | | | | 1 | 1 |
| 2016 | 8 | 6 | 5 | 12 | 4 | 35 |
| 2017 | 8 | 4 | 2 | 17 | 5 | 37 |
| 2018 | 1 | 1 | | 5 | 2 | 9 |
| 2019 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 11 |
| 2020 | 3 | 3 | | 6 | 1 | 13 |
| 2021 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 8 |
| 2022 | 1 | | 1 | 7 | 2 | 11 |
| 2023 | 4 | 3 | 1 | 8 | 2 | 18 |
| 2024 | | | 1 | 2 | | 3 |
| Desconocido | 1 | 4 | | | 2 | 7 |
| Total general | 30 | 25 | 12 | 61 | 24 | |

Fuente: elaboración propia.

Resulta interesante, ver como en la creación o actualización de los códigos recientes, vale decir en los últimos tres años, el Comité de ética o Integridad es el actor principal en la creación de los códigos. Esto habla que, si bien los lineamientos señalan esto, además pudiese darse la situación que los Comités están actuando con mayor legitimidad dentro de los servicios, al tiempo que los funcionarios ven que su entidad empieza a tener funcionamiento y con ello más respaldo organizacional.

Tabla 5.

¿Cómo se genera la información para el Código de Ética?

| | Cantidad | Porcentaje de Códigos que usan esta técnica (N=152) |
|------------------------|----------|---|
| Entrevistas | 27 | 17,8% |
| Focus-group | 55 | 36,2% |
| Encuestas | 83 | 54,6% |
| Todas | 30 | 19,7% |
| Ninguna/No se menciona | 37 | 24,3% |

Fuente: elaboración propia.

La técnica de recolección de información para la creación o actualización del código de ética dominante son las encuestas. Si bien, en sus lineamientos el PNUD propuso todas las anteriores técnicas de recolección de información, depende de cada servicio definir qué técnica usarán. Sin duda la técnica de recolección de información no solo cumple un rol de generador de información, también permite que la gente participe de la creación o actualización del código, lo que podría generar un mayor conocimiento del instrumento. Tal como se mencionó en Ashkanasy y otros,⁴⁴ la gente reporta mayor uso del código de ética en la medida en que el resto de los compañeros lo conoce. Por ello, mientras más personas participen en la creación del código se puede tener la expectativa que más gente va a estar interesada en su uso.

Tabla 6.

Estructura del código vigente

| | Cantidad | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Estructura simple (requisitos presentados en el modelo propuesto por el PNUD) | 97 | 63,8% |
| Estructura compleja (agrega elementos particulares) | 48 | 31,6% |
| Estructura difusa (no presenta elementos adicionales, ni cumple con los requisitos) | 7 | 4,6% |
| Total | 152 | 100,0 |

Fuente: elaboración propia.

Se realizó un análisis descriptivo de los códigos de ética. Cada uno de los códigos fue incluido en una de las categorías de la tabla 6. El análisis fue bastante simple, puesto que, al tener la estructura propuesta por el PNUD para la creación de los códigos, se puede cotejar ese instrumento con el código de ética vigente. Los servicios y ministerios que han creado códigos

⁴⁴ Neal M. Ashkanasy, Sarah Falkus y Victor J. Callan, "Predictors of Ethical Code Use and Ethical Tolerance in the Public Sector", *Journal of Business Ethics* 25 núm. 3 (2000): 237-253. doi.org/10.1023/A:1006001722137.

recientemente o han actualizado sus códigos, han mantenido la propuesta inicial del PNUD. La tabla 7 cruza la información de esta tabla con el año de creación o actualización del código.

Tabla 7.

Año de creación o actualización del Código y la estructura del documento

| Año Elaboración | Estructura simple (requisitos presentados en el modelo) | Estructura compleja (agrega elementos particulares) | Estructura difusa (no presenta elementos adicionales, ni cumple con los requisitos) |
|-------------------------|---|---|---|
| 2013 | | | 1 |
| 2015 | | 1 | |
| 2016 | 24 | 9 | 2 |
| 2017 | 25 | 11 | |
| 2018 | 6 | 2 | 1 |
| 2019 | 6 | 4 | |
| 2020 | 9 | 2 | 1 |
| 2021 | 5 | 2 | 1 |
| 2022 | 3 | 8 | |
| 2023 | 13 | 5 | |
| 2024 | 2 | 2 | |
| Desconocido (en blanco) | 3 | 3 | 1 |
| | 1 | 1 | 1 |
| Total general | 97 | 50 | 8 |

Fuente: elaboración propia.

Es bastante clara la tendencia de los códigos de conservar la estructura propuesta por el PNUD en 2016, cuestión que se ha mantenido hasta la actualidad. Esto es un aspecto relevante, toda vez que no existe un lineamiento específico en la actualidad que obligue a los servicios a mantener una estructura determinada. Resulta entendible que los servicios ajusten los contenidos o las formas de los códigos en función de sus particularidades, pero de acuerdo con la información generada para este trabajo, eso no ha ocurrido de manera significativa.

Tabla 8.

Extensión de los códigos

| | Cantidad | Porcentaje |
|------------------|----------|------------|
| 1 a 20 páginas | 67 | 44,08 |
| 20 a 30 páginas | 58 | 38,16 |
| 30 o más páginas | 27 | 17,76 |
| Total | 152 | |

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo con la descripción de los códigos de ética vigentes en la actualidad en la administración central del Estado de Chile, se incorporó la extensión de estos. La sola revisión de los códigos hacía muy evidente las diferencias en la cantidad de páginas y el desarrollo de los contenidos. Por ello se analizó el número de páginas de cada documento. En su mayoría los códigos tienen una extensión entre una y 30 páginas, lo cual era la recomendación del PNUD al momento de crear los códigos en 2016/7. La extensión de los códigos de ética es un aspecto que pudiese ser menor, pero que cobra relevancia en términos de la usabilidad del documento. Una extensión mayor pudiese desestimular el uso regular del documento, del mismo modo que un número menor de páginas pudiese implicar una cantidad limitada de información. Siguiendo con el análisis de la tabla anterior, pudiese ser que, en el futuro, cuando se actualicen los códigos y se ajusten a las particularidades de cada servicio, este dato cambie, a propósito de las particularidades de cada servicio.

Tabla 9.
Diseño gráfico del código

| | Cantidad | Porcentaje |
|--|----------|------------|
| Diseño simple basándose solo en los requisitos formales | 79 | 51,97 |
| Diseño más complejo (agrega imágenes, gráficos, entre otras cosas) | 39 | 25,66 |
| Diseño excepcional (gran preocupación por el formato y diseño) | 34 | 22,37 |
| | 152 | |

Fuente: elaboración propia.

La tabla 9 entrega, nuevamente, información sobre un aspecto físico de los códigos, el modo en que se entregan los contenidos. De la sola revisión de los códigos, llama la atención la diferencia que existe entre ellos desde el punto de vista de su aspecto visual. Esta categoría de análisis surgió del solo ejercicio analítico de leer los textos, llamando inmediatamente la atención que existían códigos con un texto simple, mientras otros habían sido trabajados por algún experto en diseño. Esta situación nos hizo pensar como equipo de investigación, que había una evidente diferencia en el trabajo y preocupación en cada uno de ellos. Cada código fue analizado por dos integrantes del equipo de investigación y se fueron asignando en cada una de las tres categorías, para darle más consistencia a la categorización. En la primera categoría “diseño simple”, se incluyeron los códigos que presentaban sólo con un texto plano, sin mayor uso de color, una diagramación especial o imágenes. La segunda categoría, “diseño elaborado” incorpora en el documento, una diagramación más elaborada, con diseño y uso de distintas fuentes para los títulos y secciones del código. Finalmente, en la categoría “diseño excepcional” se incluyen los códigos que incorporan en el documento, un texto con diseño, imágenes o dibujos, por ejemplo, de situaciones que ejemplifican tipos de comportamientos. Pudiese ser un aspecto de menor relevancia, pero es bastante evidente en la revisión de los códigos, que aquellos que incorporan imágenes, diseños, buen manejo de los textos, entre otros aspectos, logran que la información

llegue de mejor forma a las y los funcionarios. En la tabla 10 se cruza la información de año de creación o actualización y las características físicas de los documentos.

Tabla 10.

Año de elaboración y diseño del documento

| Año Elaboración | Diseño simple | Diseño elaborado | Diseño excepcional |
|------------------------------------|---------------|------------------|--------------------|
| 2013 | 1 | 0 | 0 |
| 2015 | 1 | 0 | 0 |
| 2016 | 15 | 13 | 7 |
| 2017 | 22 | 5 | 9 |
| 2018 | 5 | 2 | 2 |
| 2019 | 5 | 2 | 3 |
| 2020 | 4 | 3 | 5 |
| 2021 | 5 | 2 | 1 |
| 2022 | 5 | 4 | 2 |
| 2023 | 11 | 5 | 2 |
| 2024 | | 1 | 3 |
| Sin información de año de creación | 5 | 2 | 0 |
| Total | 79 | 39 | 34 |

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, no hay una tendencia clara entre el año de creación o actualización del código y el tipo de diseño. Uno pudiese esperar que los códigos actualizados o que se han creado recientemente, debiesen tener una mayor preocupación por lo visual, a partir de un efecto copia entre servicios, pero no es el caso.

Un criterio de usabilidad de los códigos se refiere a la incorporación de ejemplos concretos para entender de mejor forma las expectativas de conducta esperadas. En su mayoría, los códigos analizados tienen un número significativo de ejemplos, lo cual permite entender de mejor forma cómo se aplican los principios y valores que observan el código de ética de un determinado servicio. En este sentido, los códigos están cumpliendo con el objetivo de guiar hacia la integridad que muchos autores definen como uno de los objetivos de los códigos.⁴⁵ La tabla 11 nos muestra que solo un 23.7% de los códigos analizados no presentan ejemplos de dilemas éticos o de situación donde se ponen en entredicho alguno de los principios definidos en los códigos o en las normas de probidad del Estado.

⁴⁵ Maesschalck y Bertók, *Towards a Sound...*; Lewis y Gilman, *The Ethics Challenge...*

Tabla 11.
Cantidad de ejemplos utilizados en los códigos

| | Cantidad | Porcentaje |
|----------------------|----------|------------|
| No presenta ejemplos | 36 | 23,7 |
| de 1 a 5 ejemplos | 12 | 7,9 |
| De 6 a 11 ejemplos | 20 | 13,2 |
| 12 o más ejemplos. | 84 | 55,3 |
| | 152 | |

Fuente: elaboración propia.

La tabla 12 presenta el análisis efectuado en relación con el tipo de ejemplos que se presenta. Del total de códigos que, si presentan ejemplos, logramos distinguir dos categorías: uso de ejemplos genéricos y uso de ejemplos contextualizados en el quehacer de un determinado servicio. Los ejemplos que se presentan son generales, por ejemplo “en un determinado proceso de compra pública, se deben evitar que personas que tienen algún familiar trabajando como proveedor para el Estado, participen en algunas de las etapas del proceso”. Este ejemplo puede ser válido en cualquier servicio público, por lo que no se hace una contextualiza específica en el quehacer de un servicio. A contrario sensu, cuando se señala que “quienes están encargados de realizar compras en un determinado hospital, no pueden recibir a representantes de empresas que suministran productos médicos”, se hace una contextualización de una conducta reñida con los estándares de la institución. Lamentablemente, como se muestra en la tabla 12, los códigos tienden a estar en la primera categoría. A los códigos de ética esto les resta potencia en tanto herramientas para guiar hacia la integridad. Al incluir ejemplos situados, se busca incorporar los instrumentos de gestión ética al día de la organización.⁴⁶ Estos ejemplos serán más relevantes, cuando surgen de las situaciones reales que vive la organización, y no provengan de un pasado que la organización ya pudo haber superado, o su aplicación sea más difícil de realizar.

⁴⁶ Carla Masciocchi Messikomer y Carol Cabrey Cirka, “Constructing a Code of Ethics: An Experiential Case of a National Professional Organization”, *Journal of Business Ethics* 95 (1): 55-71. 2010. doi.org/10.1007/S10551-009-0347-Y

Tabla 12.

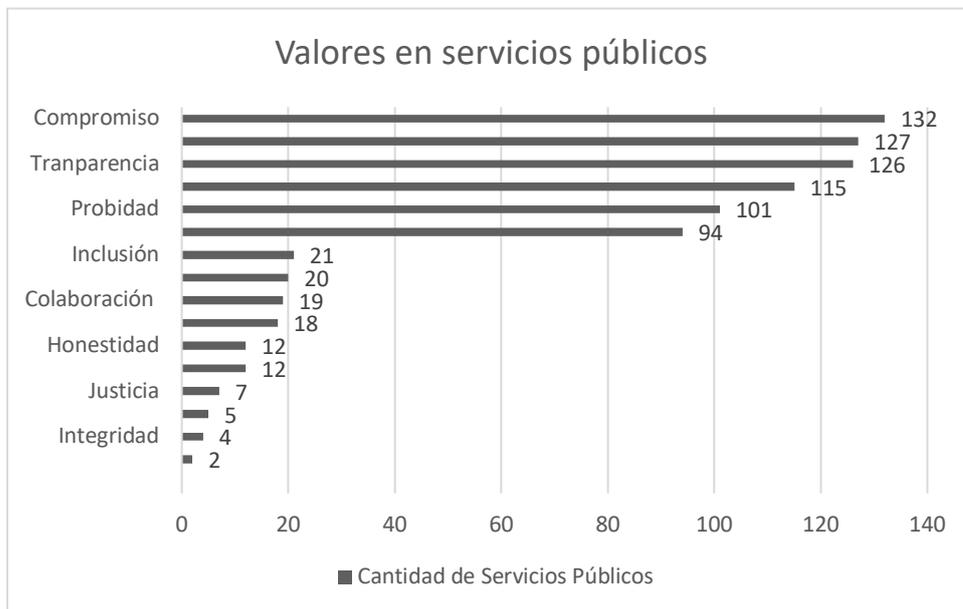
Contextualización de los ejemplos

| | Cantidad | Porcentaje |
|---|----------|------------|
| El código usa ejemplos genéricos | 92 | 60,5 |
| El código usa ejemplos situados en el quehacer del servicio | 24 | 15,8 |
| El código no menciona ejemplos | 36 | 23,7 |
| Total | 152 | |

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en el gráfico 1 se presentan los valores o principios de la función pública que cada código de ética reconoce.

Gráfico 1



Fuente: elaboración propia.

La metodología propuesta por el PNUD en la asesoría efectuada a los servicios públicos para crear los códigos de ética presentaba un listado de valores públicos, los cuales podían ser definidos por cada servicio como los más relevantes para cada uno de ellos. Un insumo clave de la etapa de diagnóstico fue la encuesta en que cada funcionario o funcionaria de la organización entregaba su opinión sobre aspectos críticos de la gestión ética de la institución, siendo uno de esos temas, los valores que articulan el actuar ético. Los seis valores que tuvieron más menciones en los códigos de ética, como se aprecia en el gráfico 1, son compromiso, excelencia y profesionalismo, transparencia, eficiencia y eficacia, probidad y respeto. Resulta interesante que estos valores también están incorporados en la Ley General de Bases de la Administración del Estado (Ley 18575), por lo que parece razonable que sean los más

mencionados, ya que forman parte constitutiva del actuar administrativo público chileno. En el futuro, y siguiendo con la lógica de evolución de los sistemas de integridad, se debería ir dando una lógica de complementariedad de estos valores institucionales de la administración pública general, con los propios de los servicios públicos, a partir de las particularidades de cada uno.

Discusión

El esfuerzo descriptivo de los códigos de ética presentado en este trabajo, como forma de responder a la pregunta de investigación: ¿cuáles son las principales características de los códigos de ética de los servicios que forman parte de la administración central del Estado de Chile?, lleva a reflexionar sobre la pertinencia, utilidad de estos instrumentos como parte de una estrategia mayor de lucha contra la corrupción y el reforzamiento ético de las y los funcionarios públicos en Chile. Por ello, parece pertinente hacer las siguientes reflexiones a partir de la caracterización efectuada.

El primer tema que surge de la información generada en el acápite anterior guarda relación con la poca renovación de los códigos. Más del 50% de los códigos de ética vigentes en la actualidad fueron creados entre 2016 y 2018, vale decir, entre 9 y 7 años. Si se quiere que los códigos de ética sean un reflejo de la realidad que enfrenta los funcionarios, entregando elementos concretos para su actuar, será necesario que incorporen efectivamente esas situaciones actuales que forman parte del trabajo regular de los individuos. Si tomamos en consideración todos los hechos que han ocurrido en Chile desde el 2016 a la fecha, es bastante evidente que la realidad que enfrentan las y los funcionarios públicos no es la misma. Sólo para mencionar dos hechos, en 2020 la administración pública tuvo que adecuarse a la realidad del trabajo remoto de emergencia y al teletrabajo, los cuales llegaron para quedarse. Además de esto, Chile vivió dos procesos constitucionales que generaron una gran discusión sobre el sentido y las características de la administración pública para un país que busca abordar los nuevos desafíos sociales. Los códigos de ética creados hace tanto tiempo, no pueden incorporar esas materias y, por ende, no pueden apoyar en el guiar a las y los funcionarios hacia un actuar ético en una realidad distinta. En ese sentido, al no existir una relación entre la realidad que vive el funcionario y lo que prescribe el código, se hace difícil que este instrumento se sume al

desarrollo rutinario de la organización.⁴⁷ Tomando en consideración este aspecto, se puede señalar que finalmente confluyen dos procesos teóricos. Por un lado, la creación de los códigos respondió a una dinámica de isomorfismo coercitivo,⁴⁸ en tanto los servicios públicos fueron conminados a instalar una práctica organizacional particular, los códigos de ética. Pero por otro, una vez creados, vivieron un proceso de rutinización de las prácticas y procesos, tan propios de los sistemas burocráticos.⁴⁹ Por ello, resulta especialmente relevante cuando se implementan este tipo de intervenciones desde el nivel central de un gobierno o entidad que existan prácticas de seguimiento, de forma de verificar con regularidad cuan incorporados a la gestión de la organización se encuentran.

Una segunda reflexión que surge del análisis de los códigos de ética de la administración central del Estado chileno se refiere al tema de la participación en la creación o actualización de estos. Es bastante evidente que el éxito de un código no sólo se sustenta en un buen diseño sino también en el modo en que se construyen. Es para muchos uno de los requisitos de la gestión ética en particular y de los sistemas de integridad en general.⁵⁰ La creación de los códigos de ética, como se refleja en las cifras y en los documentos creados en el marco del proceso de apoyo a la Dirección Nacional del Servicio Civil, incorporó una perspectiva muy participativa del proceso. Los códigos de ética fueron creados a partir de masivas encuestas, entrevistas, reuniones, etc., que le dieron un sello participativo relevante. Siguiendo a Maesschalck y otros,⁵¹ incorporar el criterio participativo desde las bases [*grassroot participation*] en los sistemas de integridad permite que no haya un excesivo control sobre el proceso, asegura que las y los funcionarios se sientan dueños del proceso y permite que se entregue información de arriba hacia abajo.

La tercera reflexión que surge de la descripción de los códigos de ética guarda relación con los ejemplos que se incorporan. Esto último se relaciona con el objetivo que busca todo código de ética de asegurar un comportamiento de acuerdo con los estándares que la sociedad o la propia organización espera de quienes trabajan en una organización. Quienes estudian esta

⁴⁷ Messikomer y Cirka, *Constructing a Code of Ethics...*

⁴⁸ DiMaggio, Paul y Powell Walter. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48: 147-160. 1983

⁴⁹ R. K. Merton, "Bureaucratic structure and personality", *Social Forces*, 18 (1940): 560-568. doi.org/10.2307/2570634.

⁵⁰ Menzel, *Ethics Management...*; Anna Lašáková, Anna Remišová y Alexandra Bohinská, "Best Practices in Ethics Management: Insights from a Qualitative Study in Slovakia", *Business Ethics, the Environment & Responsibility* 30, núm. 1 (2021): 54-75. 2021. doi.org/10.1111/BEER.12316; Rothstein y Sorak. *Ethical Codes...*; Maesschalck y Bertók, *Towards a Sound...*; Maesschalck, Hoekstra y Van Montfort, *Integrity Management Systems*.

⁵¹ Maesschalck, Hoekstra y Van Montfort, *Integrity Management Systems...*, 574.

dimensión, plantean que los códigos ayudan en la reflexión ética de las y los miembros de una organización, para ayudarlos a actuar de una determinada manera.⁵² Por ello, tener ejemplos de calidad para ayudar en la reflexión ética es crucial. En particular, más que ejemplos generales, el ideal sería que todos los casos o situaciones que se incluyen en un código sean necesariamente cercanos a la realidad que viven las y los funcionarios de la organización. Utilizando las categorías de Rest y Narváez,⁵³ lo que se busca es que las personas desarrollen su conciencia ética, mejoren sus juicios éticos, tengan una intención ética clara, y decidan y por ende actúen éticamente. Cooper⁵⁴ sugeriría que los buenos ejemplos de un código de ética ayudan a que las alternativas que cada individuo tenga ante un determinado dilema ético sean analizadas correctamente, y con ello se adopte la mejor decisión. En ese sentido, un código de ética no asegura que no haya corrupción, pero sí aporta en que las personas estén mejor equipadas para la toma de decisiones éticas.

Conclusiones

Los esfuerzos que los países y las organizaciones en general han desarrollado para enfrentar el flagelo de la corrupción son amplios y diversos.⁵⁵ Los códigos de ética, tanto en el sector público⁵⁶ como en el sector privado⁵⁷ tienen una presencia relevante en los esfuerzos por establecer estándares de comportamiento de quienes forman parte de una organización. El caso chileno es un buen ejemplo de que se puede diseñar una política centralizada para tener códigos de ética en los servicios públicos. Los datos obtenidos muestran que, en general, el esfuerzo liderado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, y apoyado por el PNUD, tuvo resultados

⁵² Cooper. *The Responsive...*; James Rest y Darcia Narváez, *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics* (Psychology Press: 1994), 233; Dennis Wittmer, “Developing a Behavioral Model for Ethical Decision Making in Organizations: Conceptual and Empirical Research”, en *Ethics in Public Management* (Routledge, 2005), 49.

⁵³ Rest y Narváez, *Moral Development...*

⁵⁴ Cooper, *The Responsive...*

⁵⁵ Staffan Andersson y Helena Ekelund, “Promoting Ethics Management Strategies in the Public Sector: Rules, Values, and Inclusion in Sweden”, *Administration and Society* 54, núm. 6 (2022): 1089-1116. doi.org/10.1177/00953997211050306; Federico Ceschel, Alessandro Hinna y Fabian Homberg, “Public Sector Strategies in Curbing Corruption: A Review of the Literature”, *Public Organization Review* 22, núm. 3 (2022): 571-591. doi.org/10.1007/S11115-022-00639-4; OECD. *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública*. Paris, OECD Publishing. 2022; OECD. *Anti-Corruption...*

⁵⁶ Gueras y Garofalo. *Practical Ethics...*

⁵⁷ Maira Babri, Bruce Davidson y Sven Helin, “An Updated Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics: 2005-2016”, *Journal of Business Ethics* (2021). doi.org/10.1007/s10551-019-04192-x.

concretos. Esta estrategia es única en América Latina, ya que no existe registro de un esfuerzo de estas dimensiones para crear estos códigos.

Sin embargo, a partir de los datos extraídos en este trabajo, resulta necesario efectuar algunas reflexiones para poder consolidar los códigos de ética como buenos instrumentos de gestión ética. Primeramente, resulta necesario que se avance en la actualización de los códigos para que sean un mejor reflejo de la realidad a la que se enfrentan quienes trabajan en el sector público actualmente. Seguir con códigos escritos en un país muy distinto al actual, puede que transforme a los códigos en instrumentos sin pertinencia. Pero, además, y más riesgoso aún, el no tener un código de ética vigente y actualizado, puede hacer que surja la sensación de que la organización no le da relevancia a la materia, y por ende se puede producir un relajo en el cumplimiento de los estándares éticos.⁵⁸ Los códigos de ética deben ser un pilar relevante en la lucha contra la corrupción, pero para que ello ocurra, deben estar actualizados. En esto, las entidades estatales encargadas de velar por las políticas de integridad deben jugar un rol clave, no tan solo en la implementación de este tipo de acciones, sino que, muy especialmente, en el seguimiento de estas.

Un segundo tema que surge del presente trabajo guarda relación con el esfuerzo por darle un contexto a este esfuerzo institucional por tener códigos de ética. La gestión ética o de la integridad requiere de muchas acciones coordinadas hacia el logro de un ambiente ético digno de las expectativas que pone la ciudadanía en sus servidores.⁵⁹ Esto se traduce en que los esfuerzos específicos como los códigos, deban ser pensados de forma más sistémica, ya sea como un programa de ética o de integridad,⁶⁰ o con la implementación de sistemas de integridad.⁶¹ En un trabajo previo⁶² describimos el grado de avance de los sistemas de integridad generados a partir de la creación de los códigos de ética en 2016. El nivel de avance era muy limitado, y se centraba esencialmente en aspectos formales, con una lógica de cumplir un *checklist* de prácticas, rutinas y estructuras. La poca actualización de los códigos de ética puede expresar una falta de conexión entre los distintos instrumentos de gestión ética vigentes en la administración pública chilena. Futuras investigaciones podrían analizar la relación de los

⁵⁸ Linda Klebe Treviño y Gary R. Weaver, "Organizational Justice and Ethics Program 'Follow-Through': Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior", *Business Ethics Quarterly* 11, núm. 4 (2001): 651-671. doi.org/10.2307/3857765.

⁵⁹ Donald C. Menzel, "Ethics Management in Public Organizations: What, Why, and How?", en *Handbook of Administrative Ethics*, 355-366, ed. Terry L Cooper (New York, N.Y: Marcel Dekker, Inc. 2001).

⁶⁰ Kaptein, *The Effectiveness of Ethics...*; Hoekstra y Kaptein. *The Integrity of...*; Dayan Beeri, Vigoda-Gadot y Werner. *Advancing Ethics...*

⁶¹ Maesschalck, Hoekstra y Van Montfort, *Integrity Management...*

⁶² Pliscoff-Varas y Lagos-Machuca, *Implementación de Sistemas de Integridad...*

códigos de ética implementados con elementos como los canales de consulta y denuncias, las capacitaciones en ética o el liderazgo ético.

Un tercer punto que surge del presente trabajo guarda relación con la potencial efectividad de este tipo de instrumentos. Tal como fue presentado en el desarrollo de este trabajo, existen buenas prácticas o sugerencias respecto de cuales deberían ser las cualidades que podrían llevar a un “mejor código de ética”. En este orden de cosas, podríamos mencionar la creación participativa del mismo, la incorporación de ejemplos propios de la realidad institucional donde se pretende implementar el código, su relación con otros instrumentos de gestión ética, entre otros elementos. Como no siempre es fácil determinar el impacto de este tipo de instrumentos, sería interesante que los gobiernos y en particular los servicios públicos, implementen encuestas u otros tipos de verificación del tipo de razonamiento ético de sus funcionarios, de forma de reconocer si los códigos ayudan a mejorar el clima ético.⁶³

Finalmente, más allá de los problemas detectados, resulta relevante que Chile haya quebrado con la tradición en América Latina de limitar el actuar de los gobiernos en su lucha contra la corrupción a través de cambios legales.⁶⁴ La gestión ética, a través de distintos instrumentos, es un camino necesario para entender la multidimensionalidad del problema de la corrupción. Engel et al.⁶⁵ a partir de un diagnóstico del problema de la corrupción en la región proponen un enfoque sistémico en la lucha contra la corrupción. Ese enfoque se basa en acciones en torno a cuatro pilares. La gestión ética o de la integridad forma parte de uno de esos pilares. La experiencia chilena en la materia puede ser relevante para otros países de la región interesados en este enfoque. Si bien todos estos esfuerzos no llevarán al fin de la corrupción, pero al menos se seguirá dando una lucha, que finalmente la pagan quienes más necesitan de un Estado fuerte y presente que resuelva sus necesidades.

Agradecimientos: El autor del documento quiere agradecer a los ayudantes: Antonia Saffie, Krishna Palma, Lucas Aguirre, Mateo Gutiérrez, Rafael Rojas y Oscar Cousinard.

⁶³ J. B. Cullen, B. Victor y J. W. Bronson, “The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity”, *Psychological Reports*, 73, núm. 2 (1993), 667-674.

⁶⁴ Cristian Pliscoff, “Ethics and Public Administration in Latin America”, en *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-12 (Springer International Publishing, 2019). doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2675-2.

⁶⁵ Eduardo Engel, et al., “Report of the Expert Advisory Group on Anti-Corruption, Transparency, and Integrity in Latin America and the Caribbean”. Washington, D.C., 2018.

Bibliografía

- Andersson, Staffan y Helena Ekelund. “Promoting Ethics Management Strategies in the Public Sector: Rules, Values, and Inclusion in Sweden”. *Administration and Society* 54 (6): 1089-1116. 2022. doi.org/10.1177/00953997211050306.
- Ashkanasy, Neal M., Sarah Falkus y Victor J. Callan. “Predictors of Ethical Code Use and Ethical Tolerance in the Public Sector”. *Journal of Business Ethics* 25 (3): 237-53. 2000. doi.org/10.1023/A:1006001722137.
- Babri, Maira, Bruce Davidson y Sven Helin. “An Updated Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics: 2005-2016”. *Journal of Business Ethics*. Springer Science and Business Media B.V. 2021. doi.org/10.1007/s10551-019-04192-x.
- Beeri, Itai, Rachel Dayan, Eran Vigoda-Gadot y Simcha B. Werner. “Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees’ Perceptions and Behaviors in a Regional Council”. *Journal of Business Ethics* 112 (1): 59-78. 2013. doi.org/10.1007/S10551-012-1232-7.
- Behnke, Nathalie y Jeroen Maesschalck. “Integrity Systems at Work : Theoretical and Empirical Foundations”. *Public Administration Quarterly* 30 (3): 263-71. 2006.
- Bouckaert, Geert. “The neo-Weberian state: From ideal type model to reality?”. *Max Weber Studies*, 23(1), 13-59. 2023. doi.org/10.1353/max.2023.0002
- Carrizo, Daniella y Francisco Silva. “Chile En La Implementación Transversal de Códigos de Ética Pública: Una Metodología Participativa”. Santiago de Chile. 2017.
- Ceschel, Federico, Alessandro Hinna y Fabian Homberg. “Public Sector Strategies in Curbing Corruption: A Review of the Literature”. *Public Organization Review* 22 (3): 571-91. 2022. doi.org/10.1007/S11115-022-00639-4.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. “The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity”. *Psychological reports*, 73(2), 667-674. (1993).
- Chudnovsky, M. “Introducción. Por qué «capacidades estatales» y esta selección para comprenderlas”. *Capacidades estatales. Diez textos fundamentales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CAF, Banco de Desarrollo de América Latina*, 15-23. 2015.
- Cooper, Terry. *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role (Jossey Bass Nonprofit & Public Management Series)*. Jossey-Bass. 1998.

- Dammert, Lucía. “¿Reformar sin gobernar? Desafíos institucionales de las policías en América Latina”. *Revista IUS*, 13(44), 89-120. 2019.
doi.org/10.35487/rius.v13i44.2019.444
- DiMaggio Paul J., Powell Walter W. “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”. *American Sociological Review*, 48: 147-160. 1983.
- Engel, Eduardo, Delia Ferreira R., Daniel Kaufmann, Armando Lara Y., Jorge Londoño S., Beth Simone Noveck, Mark Pieth y Susan Rose-Ackerman. “Report of the Expert Advisory Group on Anti-Corruption, Transparency, and Integrity in Latin America and the Caribbean”. Washington, D.C. 2018.
- Gueras, D. y C. Garofalo. *Practical Ethics in Public Administration*. Berrett-Koehler Publishers. 2010.
- Hoekstra, Alain y Muel Kaptein. “The Integrity of Integrity Programs: Toward a Normative Framework”. *Public Integrity* 0 (0): 1-13. 2020.
doi.org/10.1080/10999922.2020.1776077.
- Huberts, Leo. “Integrity: What It Is and Why It Is Important”. *Public Integrity* 20. 2018.
doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404.
- Huberts, Leo y André van Montfort. “Building Ethical Organisations: The Importance of Organisational Integrity Systems”. *Handbook on Corruption, Ethics and Integrity in Public Administration*, January, 449-62. 2020.
doi.org/10.4337/9781789900910.00040.
- Huberts, Leo y André Van Montfort. “Integrity of Governance: Towards a System Approach”. In *Global Corruption and Ethics Management*, edited by Carole Jurkiewicz, 184-93. London: Rowan and Littlefield. 2020.
- Kaptein, Muel. “The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence”. *Journal of Business Ethics* 132 (2): 415-31. 2015. doi.org/10.1007/s10551-014-2296-3.
- Lašáková, Anna, Anna Remišová y Alexandra Bohinská. “Best Practices in Ethics Management: Insights from a Qualitative Study in Slovakia”. *Business Ethics, the Environment & Responsibility* 30 (1): 54-75. 2021. doi.org/10.1111/BEER.12316.
- Larrouqué, D. (2018). “Qué se entiende por “Estado neweberiano”?... Aportes para el debate teórico en perspectiva latinoamericana”. *Revista del clad Reforma y Democracia*, (70), 7-30. 2018. doi.org/10.69733/clad.ryd.n70.a148

- Lewis, Carol y Stuart C Gilman. *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. John Wiley & Sons. 2005.
- Merryman, J., y Rogelio Pérez-Perdomo. *The civil law tradition: an introduction to the legal systems of Europe and Latin America*. Stanford University Press. 2018.
- Maesschalck, Jeroen y János Bertók. “Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation”.
<https://ssrn.com/abstract=2652177>. 2009.
- Maesschalck, Jeroen, Alain Hoekstra y André van Montfort. “Integrity Management Systems”. In *Research Handbook on Organisational Integrity*, 542-57. Edward Elgar Publishing. 2024. doi.org/10.4337/9781803927930.00043.
- Menzel, Donald C. “Ethics Management in Public Organizations: What, Why, and How?” In *Handbook of Administrative Ethics*, edited by Terry L Cooper, 355-66. New York, N.Y: Marcel Dekker, Inc. 2001.
- Menzel, Donald. *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity*. New York: M.E. Sharpe. 2007.
- Menzel, Donald. “Research on Ethics and Integrity in Public Administration: Moving Forward, Looking Back”. *Public Integrity* 17 (4): 343-70. 2015.
doi.org/10.1080/10999922.2015.1060824.
- Merton, R. K. “Bureaucratic structure and personality”. *Social Forces*, 18, 560- 568.
doi.org/10.2307/2570634. 1940.
- Messikomer, Carla Masciocchi y Carol Cabrey Cirka. “Constructing a Code of Ethics: An Experiential Case of a National Professional Organization”. *Journal of Business Ethics* 95 (1): 55-71. 2010. doi.org/10.1007/S10551-009-0347-Y.
- OECD. *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública*. Paris, OECD Publishing. 2022.
- . *Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024*. Paris: OECD. 2024.
doi.org/10.1787/968587cd-en.
- Pliscoff-Varas, Cristian. “Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública”. El caso chileno. *Convergencia*, 24(73), 141-164. 2017.
doi.org/10.29101/crcs.v0i73.4241
- Pliscoff, Cristian. “Ethics and Public Administration in Latin America”. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-12. Springer International Publishing. 2019. doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2675-2.

- Pliscoff-Varas, Cristian y Nicolás Lagos-Machuca. “Implementación de Sistemas de Integridad Como Estrategia de Control de La Corrupción En El Gobierno Central de Chile”. *Gestión y Política Pública* 30 (3): 81-114. 2021. doi.org/10.29265/GYPP.V30I3.961.
- PNUD. n.d. “Sistemas de Integridad y Códigos de Ética: Mecanismos Para Prevenir La Corrupción y Fortalecer La Integridad En La Función Pública”.
- Ramos, C., & Milanesi, A. “The neo-Weberian state and the neodevelopmentalist strategies in Latin America: the case of Uruguay”. *International Review of Administrative Sciences*, 86(2), 261-277. 2020. doi.org/10.1177/0020852318763
- Rest, James, y Darcia Narváez. “Moral Development in the Professions : Psychology and Applied Ethics” . Psychology Press 1994. 233.
- Rothstein, B O y Nicholas Sorak. “Ethical Codes for the Public Administration: A Comparative Survey”. QoG Working Paper Series. 2017.
- Silva, Patricio. “Combating Corruption in Chile: The Presidential Advisory Commissions on Public Probity, 1994-2015”. In *The Politics of Anti-Corruption Agencies in Latin America*, edited by Joseph Pozsgai-Alvarez, 33-50. London: Routledge. 2021.
- Treviño, Linda Klebe y Gary R. Weaver. “Organizational Justice and Ethics Program ‘Follow-Through’: Influences on Employees’ Harmful and Helpful Behavior”. *Business Ethics Quarterly* 11 (4): 651-71. 2001. doi.org/10.2307/3857765.
- Wittmer, Dennis. “Ethical Decision Making”. In *Handbook of Administrative Ethics*, edited by Terry Cooper, 509-28. Marcel Dekker, Inc. 2001.
- Wittmer, Dennis P. “Developing a Behavioral Model for Ethical Decision Making in Organizations: Conceptual and Empirical Research”. *Ethics in Public Management*, 49. 2005.