

DOCTRINA

## La lucha contra la corrupción: Integridad y valores versus incentivos económicos versus sanciones y penas

*Fighting corruption: Integrity and values versus economic incentives  
versus sanctions and penalties*

Gesú Arquímedes Ocampo Pereyra 

*Abogado, Perú*

**RESUMEN** La corrupción representa un serio obstáculo para el desarrollo económico y social a nivel global, impactando negativamente en todas las capas de la sociedad al desviar recursos públicos y socavar la confianza en las instituciones. Combatirla es una prioridad mundial, y aunque no existe una solución única, se han identificado tres enfoques principales: la promoción de valores e integridad, la implementación de incentivos económicos y la imposición de sanciones. Este artículo tiene como objetivo explorar y comparar estos tres enfoques en la lucha contra la corrupción en el contexto peruano, evaluando sus fortalezas, limitaciones y posibilidades de articulación.

**PALABRAS CLAVE** Corrupción, integridad, valores, incentivos económicos, sanciones, penas, gobernanza.

**ABSTRACT** Corruption represents a serious obstacle to economic and social development globally, negatively impacting all sectors of society by diverting public resources and undermining trust in institutions. Combating corruption is a global priority, and although there is no single solution, three main approaches have been identified: promoting values and integrity, implementing economic incentives, and imposing sanctions. This article aims to explore and compare these three approaches in the fight against corruption in the Peruvian context, assessing their strengths, limitations, and potential for coordination.

**KEYWORDS** Corruption, integrity, values, economic incentives, sanctions, penalties, governance.

## Introducción

La corrupción constituye una de las amenazas más persistentes y perjudiciales para el desarrollo del Perú. Esta plaga socava la confianza ciudadana en las instituciones públicas, distorsiona la asignación de recursos y debilita el Estado de derecho, afectando gravemente tanto el crecimiento económico como la cohesión social. En el contexto peruano, donde los escándalos de corrupción han alcanzado a altos niveles del poder político y administrativo en las últimas décadas, enfrentar este problema requiere una comprensión profunda y un enfoque estratégico que integre múltiples perspectivas y herramientas.

En la búsqueda de estrategias eficaces para combatir la corrupción, se pueden identificar tres enfoques principales: la promoción de valores e integridad, la implementación de incentivos económicos y la imposición de sanciones. Cada uno de estos enfoques aborda la corrupción desde una perspectiva diferente y tiene sus propias fortalezas y debilidades.

El enfoque basado en valores e integridad se centra en la creación de una cultura ética y responsable. Este enfoque sostiene que inculcar valores de integridad, transparencia y responsabilidad desde una edad temprana y reforzarlos en entornos profesionales puede disuadir las conductas corruptas. La promoción de estos valores no solo se limita a la educación formal, sino que también se extiende a la capacitación ética en el lugar de trabajo y el liderazgo ejemplar. En el Perú, este enfoque resulta especialmente relevante ante la necesidad de fortalecer la ética pública y recuperar la legitimidad del Estado ante la ciudadanía.

El segundo enfoque, centrado en incentivos económicos, sostiene que ofrecer recompensas legítimas por el buen comportamiento puede ser una estrategia eficaz para reducir la corrupción. Este enfoque se fundamenta en la teoría económica de que las personas responden racionalmente a estímulos. En este sentido, alinear los intereses individuales con los objetivos de integridad —a través de recompensas financieras o no financieras, como bonos por desempeño, reconocimientos o posibilidades de ascenso— puede reducir la propensión a cometer actos corruptos. En este sentido, este es particularmente útil en el diseño de políticas públicas orientadas a la mejora de la gestión pública y la motivación de los funcionarios honestos.

Por último, el tercer enfoque, basado en sanciones, se centra en la imposición de penas severas para disuadir las conductas corruptas. La lógica detrás de este enfoque es que el miedo a las consecuencias legales, como multas, prisión o la inhabilitación para ejercer cargos públicos, puede reducir significativamente la incidencia de la corrupción. No obstante, su efectividad depende críticamente de la existencia de un sistema judicial independiente, eficaz e imparcial, un aspecto que en el Perú ha sido objeto de fuertes cuestionamientos, especialmente por casos de impunidad y corrupción dentro del propio aparato judicial.

Este artículo tiene como objetivo explorar y comparar estos tres enfoques en la lucha contra la corrupción en el contexto peruano, evaluando sus fortalezas, limitacio-

nes y posibilidades de articulación. A partir de este análisis, se propone una estrategia integral que combine lo mejor de cada uno, orientada a enfrentar de manera eficaz y sostenible el flagelo de la corrupción en el país.

### **Definición de corrupción**

La corrupción es un fenómeno complejo y multifacético que puede definirse de diversas maneras según el contexto y el enfoque teórico adoptado. En términos generales, la corrupción se refiere al abuso del poder otorgado para el beneficio personal. Este abuso puede manifestarse en una variedad de formas, incluyendo el soborno, la malversación de fondos, el nepotismo, el tráfico de influencias, la colusión, entre otros.

Robert Klitgaard, en su libro *Controlling corruption*, define la corrupción utilizando la fórmula: «Corrupción = Monopolio + Discrecionalidad - Responsabilidad» (1988: 128). La corrupción, en este sentido, ocurre cuando un individuo o grupo tiene el monopolio del poder sobre un recurso, tiene la discreción para decidir cómo se utiliza ese recurso y no tiene que rendir cuentas por sus decisiones (Klitgaard, 1998).

Susan Rose-Ackerman, una de las principales académicas en el estudio de la corrupción, la define como una transacción donde el poder público es abusado para beneficio privado, destacando que este fenómeno ocurre cuando los funcionarios públicos priorizan sus intereses personales sobre los del Estado (Rose-Ackerman, 1999: 113).

De la misma manera, Bo Rothstein y Aiysha Varraich (2017) definen la corrupción como el abuso del poder confiado para obtener beneficios privados. Su perspectiva destaca varios elementos clave: la violación de la confianza, donde un agente delegado por un principal abusa de su poder discrecional, capacidad e información; las transacciones ocultas, ya que las acciones corruptas suelen ser secretas e ilegales; la reciprocidad y los incentivos, donde el agente recibe algún tipo de ganancia personal, como dinero u otros recursos valiosos, a cambio de sus acciones ilícitas; la calidad del gobierno, que influye significativamente en los niveles de corrupción y confianza social, con altos niveles de corrupción asociados a baja calidad de gobierno, minando la confianza pública en las instituciones; y la confianza social, ya que la corrupción tiende a erosionarla, promoviendo una visión egoísta de la sociedad, mientras que las instituciones justas y transparentes mejoran la confianza y el bienestar colectivo (Rothstein y Varraich, 2017: 22).

De igual manera, Malem (2017) aporta un contexto científico al concepto de corrupción, señalando que es fundamental cumplir varios criterios específicos: i) la intención de obtener un beneficio irregular no permitido por las instituciones donde se participa, que puede ser económico, político, social o sexual; ii) la posibilidad de aplazar la obtención del beneficio para mantener la dependencia del corrompido a largo plazo; iii) la transgresión de los deberes institucionales asignados a los corruptos; iv) la existencia de una relación directa entre la violación del deber y la expectativa de obtener un beneficio irregular; v) la deslealtad hacia la norma y la institución correspondiente, socavando la confianza e integridad institucional; y vi) el secretismo, donde

los actos de corrupción se realizan de manera encubierta para evitar la detección y las consecuencias legales y éticas (Malem, 2017: 42-44).

Para della Porta y Vannucci (2016) la corrupción, en términos formales, se define como la violación ilegal y oculta de un contrato explícito o implícito, donde el Estado delega responsabilidades a un agente (servidor o funcionario) con autoridad legal y la obligación de usar su poder discrecional, capacidad e información para favorecer los intereses del propio Estado. Esta violación se manifiesta cuando el agente utiliza estos recursos en una transacción corrupta con un cliente (el sobornador), recibiendo a cambio una cantidad de dinero (el soborno) u otros recursos valiosos. Esta definición resalta los elementos clave de la corrupción, incluyendo la relación de confianza entre el principal y el agente, la transgresión de esta confianza y el intercambio de recursos por beneficios personales (della Porta y Vannucci, 2016: 3-7).

En base al marco teórico proporcionado, se puede elaborar un concepto propio de corrupción que combine los elementos clave de las definiciones presentadas: la corrupción es el abuso del poder conferido a individuos o grupos dentro de instituciones públicas o privadas para obtener beneficios personales o privados ilegítimos. Este fenómeno complejo se manifiesta en diversas formas, como sobornos, malversación de fondos, nepotismo, tráfico de influencias y colusión, entre otros. La corrupción se caracteriza por la violación de la confianza pública, la transgresión de obligaciones legales y normativas, y la realización de actos ocultos y secretos.

Siguiendo la fórmula de Klitgaard (1998), la corrupción se produce en contextos donde existe un monopolio del poder, una alta discrecionalidad en la toma de decisiones y una baja rendición de cuentas. Como Rose-Ackerman (1999) señala, la corrupción implica una transacción en la que el poder público se vende para beneficio privado, destacando el conflicto de intereses, en donde los funcionarios priorizan sus beneficios personales sobre los públicos.

La definición de Lapalombara (1994) subraya la desviación de las obligaciones legales a cambio de ventajas personales, mientras que Rothstein y Varraich (2017) enfatizan la violación de la confianza, la reciprocidad de incentivos, la erosión de la confianza social y la calidad del gobierno. Además, Malem (2017) agrega que la corrupción implica la intención de obtener beneficios no permitidos, la transgresión de deberes institucionales y la deslealtad hacia las normas e instituciones, generalmente ejecutada de manera encubierta. Un posible complemento a esta visión es definir la corrupción como la violación ilegal y oculta de un contrato entre el Estado y sus agentes, donde el poder discrecional se utiliza para favorecer intereses personales a cambio de sobornos u otros recursos valiosos.

En resumen, la corrupción es un fenómeno que surge del abuso del poder discrecional, caracterizado por la falta de rendición de cuentas, la violación de la confianza institucional, la búsqueda de beneficios personales ilegítimos y la realización de actos ilícitos de manera oculta, socavando la integridad y la confianza en las instituciones.

## Enfoque de integridad y valores

Como decíamos, se puede estudiar la corrupción desde un enfoque centrado en la integridad y los valores de los servidores y funcionarios públicos. Un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe reveló que la corrupción en la región ha tenido un impacto devastador en la confianza pública y en los valores democráticos. Países con altos niveles de corrupción muestran una mayor desconfianza hacia las instituciones y una menor participación cívica, perpetuando así el ciclo de corrupción y desintegración social.

La corrupción afecta la integridad individual y colectiva al crear un entorno donde las normas éticas son subvertidas. Las personas en posiciones de poder pueden sentirse tentadas a actuar en su propio interés, violando los principios de honestidad y justicia (Rose-Ackerman, 1999: 261-262). A nivel colectivo, la corrupción erosiona la confianza entre los ciudadanos y las instituciones, lo que puede llevar a un deterioro del tejido social.

La normalización de la corrupción, a su vez, puede llevar a una desviación significativa de los valores éticos. En sociedades altamente corruptas, prácticas como el soborno y el nepotismo pueden ser vistas como necesarias para lograr objetivos personales o profesionales, desvirtuando la percepción de lo que es correcto e incorrecto (Klitgaard, 1988: 44). Esto no solo afecta a quienes participan directamente en actos corruptos, sino también a aquellos que, al ser testigos de tales prácticas, pueden volverse cínicos y menos inclinados a actuar con integridad.

Entonces qué se puede hacer frente a este mal:  
¿Cómo prevenir este tipo de afectación?

La promoción de valores éticos y la integridad en los servidores públicos reduce los incentivos para la corrupción. En un entorno donde los comportamientos corruptos son condenados y los valores éticos son recompensados, los individuos están menos inclinados a involucrarse en prácticas ilícitas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) indica que los sistemas de integridad pública robustos, que incluyen códigos de conducta y mecanismos de control, son efectivos para disminuir la incidencia de la corrupción.

Para Martin-Fiorino, la transparencia y la responsabilidad son elementos fundamentales para la prevención de la corrupción. La integridad de los servidores y funcionarios públicos asegura que las decisiones y acciones sean visibles y sujetas a escrutinio público. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) destaca que fomentar valores como la honestidad y la integridad en las instituciones públicas es esencial para crear una cultura de apertura y responsabilidad, reduciendo así las oportunidades de corrupción (Martin-Fiorino, 2020: 167-168).

La integridad y los valores éticos son cruciales para fortalecer la confianza pública en las instituciones gubernamentales. En este sentido, la confianza es un componente

esencial para la gobernanza efectiva y la cohesión social. Cuando los ciudadanos perciben que sus líderes actúan con integridad, es más probable que confíen en el sistema y participen activamente en el proceso democrático. El Banco Mundial (2020) subraya que la falta de confianza en las instituciones es una barrera significativa para el desarrollo, y que la integridad en la administración pública es crucial para reconstruir esa confianza (Portal Martínez, 2016: 12-13).

### *Estrategias para reducir la corrupción*

- *Educación en ética desde una edad temprana:* incluir programas de educación en ética en los currículos escolares para inculcar valores de integridad y responsabilidad desde la infancia. La educación ética, en este contexto, es crucial para el desarrollo moral de los individuos.
- *Capacitación en ética profesional:* ofrecer capacitación regular en ética para empleados y funcionarios públicos, enfocándose en la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas. Treviño y Nelson (2011: 45) destacan que la capacitación es fundamental para mantener altos estándares éticos en las organizaciones.
- *Liderazgo ético:* promover el liderazgo ético en las organizaciones, donde los líderes actúan como modelos a seguir en comportamiento íntegro y transparente. Brown y Treviño (2006: 596) subrayan que los líderes éticos pueden influir positivamente en la cultura organizacional y reducir la corrupción.
- *Códigos de conducta y políticas éticas:* implementar códigos de conducta y políticas éticas claras que definan las expectativas de comportamiento para todos los miembros de la organización. Bautista (2007: 4-5) argumenta que los códigos de conducta pueden ser efectivos para guiar el comportamiento ético cuando se implementan y se hacen cumplir adecuadamente.
- *Cultura organizacional ética:* fomentar una cultura organizacional que valore y recompense el comportamiento ético. Correa, Rodríguez y Pantoja (2023) sugieren que una cultura organizacional ética puede prevenir la corrupción y promover la integridad.

Estas estrategias para fomentar valores e integridad, cuando se implementan de manera consistente y con compromiso, pueden crear una base sólida para la lucha contra la corrupción y contribuir a una cultura organizacional que valora la ética y la transparencia.

### Casos de lucha contra la corrupción

Singapur, durante las décadas de 1960 y 1970, se enfrentaba a altos niveles de corrupción. Bajo el liderazgo de Lee Kuan Yew, el país lanzó una ofensiva contra este problema

al establecer la Oficina de Investigaciones de Prácticas Corruptas (CPIB). Esta agencia jugó un papel crucial en la promoción de una cultura de integridad mediante la educación en valores y una política de tolerancia cero hacia la corrupción. La CPIB recibió amplios poderes para investigar y sancionar prácticas corruptas, lo que resultó en una notable reducción de la corrupción, posicionando a Singapur entre los países con los niveles más bajos de corrupción en el mundo.

Rwanda, tras el genocidio de 1994, se enfrentaba a altos niveles de corrupción y una economía devastada. El gobierno de Paul Kagame implementó reformas profundas centradas en la promoción de la integridad y la transparencia como valores fundamentales. Se establecieron mecanismos de rendición de cuentas y se adoptó una política de tolerancia cero hacia la corrupción, incorporando la educación en valores éticos en la administración pública y el sistema educativo. Estas medidas han mejorado significativamente la percepción de corrupción en Rwanda y han atraído inversiones extranjeras al ofrecer un entorno de negocios más transparente (Golooba-Mutebi y Booth, 2013).

### *El caso peruano*

En Perú, la integridad se promueve a través de políticas y mecanismos enfocados en la transparencia y responsabilidad en el sector público. La Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y la Ley de Ética en la Función Pública establecen normas para garantizar la divulgación de información y la conducta ética de los servidores públicos. Además, el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 busca fortalecer la cultura de integridad mediante la cooperación interinstitucional.

Las instituciones clave en la supervisión de la gestión pública incluyen la Contraloría General de la República, que audita y fiscaliza el uso de recursos estatales, y la Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción, que defiende los intereses del Estado en dichos casos. También se han creado Oficinas de Integridad Institucional en diversas entidades públicas para fomentar la ética y la transparencia.

La participación ciudadana es crucial, con Comités de Vigilancia Ciudadana que permiten la supervisión de la gestión pública y plataformas de denuncias que facilitan la denuncia de actos corruptos de manera segura. Además, la educación y la cultura de integridad se refuerzan mediante programas de capacitación y campañas de sensibilización, así como con la incorporación de contenidos de ética en los currículos escolares y universitarios, promoviendo una sólida base ética en la sociedad.

### **Enfoque de incentivos económicos**

La lucha contra la corrupción en el sector público no puede limitarse únicamente a la implementación de estrategias punitivas. En este contexto, resulta imprescindible incorporar enfoques positivos, particularmente incentivos económicos, que fomenten conductas éticas dentro de la función pública. En este sentido, la teoría de las recompensas legítimas propone un cambio de paradigma: en lugar de enfocarse exclusiva-

mente en la disuasión mediante sanciones, plantea promover incentivos económicos que premien la integridad y la ética de los funcionarios públicos. Este enfoque, respaldado por la economía institucional y la teoría de la motivación, sostiene que los servidores públicos no solo responden al temor del castigo, sino también a la posibilidad tangible de recibir beneficios económicos como reconocimiento salarial, bonificaciones o ascensos por su conducta honesta.

En su obra, Johann Graf Lambsdorff subraya que la efectividad de los incentivos positivos depende de su legitimidad y previsibilidad. Mecanismos como bonificaciones por desempeño y promociones basadas en méritos económicos fortalecen una cultura institucional donde la ética no solo se espera, sino que también se recompensa (Lambsdorff, 2007: 67-72). De manera complementaria, la OCDE, en su informe *Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe*, destaca que vincular directamente la ética con beneficios profesionales y económicos fortalece la motivación de los servidores públicos, siempre que exista una percepción clara de equidad y consecuencias institucionales (2018: 11).

Desde una perspectiva similar, Susan Rose-Ackerman propone que reformar los sistemas de incentivos —especialmente mediante mejoras salariales, reducción de trámites discrecionales y racionalización de procesos administrativos— puede ser más efectivo para reducir la corrupción que simplemente disminuir el tamaño del Estado (Rose-Ackerman, 1999: 158-163). De hecho, esta autora discrepa con la idea de que reducir el tamaño del Estado necesariamente disminuirá la corrupción. Limitar los recursos en determinados sectores puede, en realidad, agravar la corrupción debido a la escasez de medios para un control adecuado. Así, reducir el gasto gubernamental podría desplazar los incentivos corruptos hacia otras áreas de la administración pública en lugar de eliminarlos. Además, sugiere que eliminar programas que generan oportunidades de soborno puede contribuir significativamente a este objetivo.

Por su parte, una estructura coherente, que integre valores institucionales con incentivos legítimos, particularmente económicos, puede fomentar la internalización de normas éticas en el comportamiento de los servidores públicos. El uso de recompensas económicas no solo legitima la integridad, sino que la convierte en un valor institucionalmente deseable.

En el contexto peruano, diversas investigaciones recientes refuerzan la importancia de los incentivos económicos como estrategia contra la corrupción. Por ejemplo, un estudio realizado en el hospital de Huaral (2021), liderado por Jaime Basconsuelo, encontró una correlación significativa entre planes de incentivos y desempeño laboral, demostrando que las recompensas económicas impactan positivamente en la conducta ética de los servidores administrativos. Asimismo, la tesis de Giannina Noemí Lourdes Gianoli Moriano (2016) sobre el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal concluyó que los incentivos económicos, bien diseñados y alineados con metas claras, pueden generar cambios sostenibles en las municipalidades. De igual forma, en el sector de las cajas municipales, se evidenció que tanto los

incentivos económicos como los no económicos fortalecen el compromiso afectivo y ético del personal financiero. Finalmente, la revisión sistemática de Yuri Quispe Cusi y otros (2024) sobre la gestión del Programa de Incentivos en gobiernos locales peruanos destaca que una adecuada administración de incentivos económicos puede mejorar la toma de decisiones y fomentar una cultura ética institucional.

Desde esta perspectiva, considero que reducir sectores del gobierno o legalizar ciertas actividades no elimina el problema, sino que simplemente redirige los incentivos corruptos hacia nuevas áreas. Por tanto, el diseño de políticas públicas debe considerar cuidadosamente si los beneficios de tales medidas superan los riesgos de generar focos alternativos de corrupción. Por lo mismo, la lucha contra la corrupción en el sector público exige un enfoque integral que combine sanciones efectivas con incentivos económicos positivos. Premiar económicamente la integridad y fomentar una cultura de reconocimiento dentro del aparato estatal fortalece de manera sostenible el comportamiento ético de los servidores públicos. La evidencia empírica en el contexto peruano respalda esta visión: los incentivos económicos, bien diseñados y gestionados, no solo mejoran el desempeño administrativo, sino que también contribuyen a la internalización de valores éticos esenciales para un buen gobierno.

No obstante, cualquier reforma debe ser cuidadosamente diseñada para evitar soluciones simplistas, como la mera reducción del tamaño del Estado, que podrían trasladar o incluso agravar los problemas de corrupción. La verdadera transformación radica en construir instituciones sólidas, transparentes y motivadoras, donde la ética sea reconocida, valorada y, sobre todo, económicamente recompensada.

### Teoría de las recompensas legítimas y comportamiento ético

La teoría económica sostiene que los individuos responden a incentivos, optando por comportamientos que maximicen sus beneficios y minimicen sus costos. Gary S. Becker, en su trabajo seminal sobre el crimen y el castigo, argumenta que los comportamientos delictivos, incluida la corrupción, pueden ser disuadidos mediante la alteración de los incentivos económicos. Al mismo tiempo, aumentar las sanciones y la probabilidad de ser detectado y castigado reduce la atractividad de las actividades corruptas (1968: 45-46).

Becker, en este sentido, planteó que los individuos realizan un cálculo racional de las posibles ganancias y riesgos antes de involucrarse en actividades ilegales. Este enfoque sugiere que la corrupción puede ser mitigada aumentando los costos asociados con ser atrapado y castigado, así como reduciendo las oportunidades de obtener beneficios ilícitos. Junto con eso, la teoría económica aplicada a la corrupción destaca la importancia de diseñar sistemas de incentivos que desalienten comportamientos corruptos y promuevan la integridad y la transparencia.

La mejora en la percepción del servicio público se relaciona directamente con políticas que incentivan positivamente la conducta ética, tales como acceso a capacitaciones, estabilidad laboral y programas de reconocimiento basados en mérito. Estas

medidas no solo refuerzan la motivación intrínseca de los servidores públicos, sino que también generan entornos menos propensos a prácticas corruptas.

Por su parte, la OCDE subraya, en su reporte *Public integrity for an effective COVID-19 response and recovery*, que los mecanismos de recompensa legítima permiten movilizar el compromiso de los funcionarios públicos, especialmente cuando perciben que su esfuerzo ético tiene consecuencias tangibles en términos de desarrollo profesional y reconocimiento institucional (2020b: 15).

En esa línea, Lambsdorff argumenta que las recompensas legítimas —como promociones por mérito, bonificaciones legales y reconocimientos públicos— pueden tener un impacto igual o incluso superior al de las sanciones. Según el autor, al enfrentar dilemas éticos cotidianos, muchos servidores optan por decisiones íntegras si estas les ofrecen una ganancia simbólica o material respaldada por el sistema institucional (2007: 67-72).

La OCDE, por su parte, refuerza esta postura al señalar que «las recompensas legítimas ayudan a internalizar normas éticas cuando se combinan con una estructura institucional coherente y un sistema de valores compartido» (2020a: 24). En suma, no se trata solo de premiar el buen comportamiento, sino de crear condiciones estructurales donde la honestidad sea sostenible, valorada y funcional para la carrera pública.

## Diseño y eficacia de los programas de incentivos económicos

Los programas de incentivos económicos, cuando están adecuadamente diseñados, constituyen herramientas poderosas para fomentar la transparencia y fortalecer la rendición de cuentas en las instituciones públicas. Un enfoque destacado es el modelo de pago por desempeño, implementado en diversas jurisdicciones, especialmente en países africanos, donde se recompensa a los funcionarios por cumplir con estándares verificables de eficiencia y transparencia administrativa. Estos programas no solo alteran el cálculo racional de costos y beneficios de los funcionarios públicos respecto a las prácticas corruptas, sino que también crean entornos donde la honestidad y la eficiencia tienen réditos tangibles.

En este sentido, Olken y Pande documentan que los esquemas de pago por desempeño han contribuido significativamente a mejorar la calidad del gasto público y a disminuir las oportunidades de corrupción en sectores estratégicos como salud, educación y administración pública (2012: 12). De manera complementaria, Susan Rose-Ackerman subraya que ofrecer salarios competitivos y establecer sistemas de incentivos basados en el rendimiento son estrategias efectivas para reducir las oportunidades de corrupción, especialmente cuando se acompañan de reformas que limiten la discrecionalidad administrativa y simplifiquen los procedimientos burocráticos (1999: 158-163).

En el contexto latinoamericano, la OCDE ha señalado la importancia de adaptar estos mecanismos de incentivos a las realidades institucionales y culturales locales. Advierte que para que los programas de incentivos sean efectivos, deben incorporar

indicadores claros de desempeño y establecer mecanismos de supervisión robustos que prevengan efectos adversos como el favoritismo o la manipulación de metas (2018: 27).

Asimismo, Rose-Ackerman enfatiza que los incentivos económicos deben ser parte de un enfoque más amplio que contemple la reforma administrativa, la reducción de oportunidades para el soborno y la extorsión, y la simplificación de los trámites burocráticos (1999: 161-163). Este enfoque integral es clave para maximizar los beneficios de los programas de incentivos y minimizar los riesgos asociados.

En este sentido, los programas de incentivos económicos no solo modifican las motivaciones individuales de los funcionarios, sino que también reconfiguran las dinámicas institucionales, consolidando entornos donde la transparencia y la eficiencia son reconocidas y premiadas. Este cambio resulta fundamental en contextos como el peruano, donde la percepción de impunidad, la débil meritocracia y la burocracia excesiva continúan representando desafíos persistentes para la consolidación de un Estado ético y eficiente.

### Tipos de recompensas legítimas como incentivos para reducir la corrupción

Como venimos diciendo, la corrupción en las entidades públicas representa un desafío persistente para la gobernanza y el desarrollo institucional. Diversos estudios recientes han explorado cómo las recompensas legítimas pueden actuar como incentivos efectivos para promover la integridad y reducir prácticas corruptas. A continuación, analizamos los principales tipos de recompensas legítimas identificadas en la literatura de la última década y su impacto en la mitigación de la corrupción en el sector público.

#### *Recompensas financieras directas*

La implementación de recompensas financieras directas, como bonificaciones, aumentos salariales y premios monetarios, se ha consolidado como un mecanismo efectivo para promover el comportamiento ético y reducir la corrupción en las entidades públicas. Según Valverde y otros (2024), una menor dispersión salarial entre servidores públicos contribuye significativamente a disminuir la corrupción sistémica en la contratación pública, al reducir los incentivos para prácticas deshonestas.

Este enfoque se fundamenta en la teoría de los incentivos, que sostiene que los individuos toman decisiones buscando maximizar beneficios y minimizar costos. En esta línea, Rose-Ackerman argumenta que ofrecer salarios competitivos y diseñar sistemas de recompensas basados en el rendimiento puede alterar favorablemente el cálculo costo-beneficio de los funcionarios públicos. Así, cuando las recompensas legítimas asociadas al comportamiento ético superan los beneficios esperados de la corrupción, los funcionarios tienen mayores incentivos para actuar con integridad y transparencia (1999: 158-163).

En definitiva, las recompensas financieras directas no solo mejoran la motivación individual, sino que también contribuyen a fortalecer una cultura institucional donde la honestidad tiene réditos tangibles.

### *Recompensas no financieras*

Las recompensas no económicas, como el reconocimiento público, el prestigio institucional y las oportunidades de desarrollo profesional, desempeñan un papel crucial en la promoción de la integridad en las entidades públicas. La OCDE (2018) señala que los sistemas que vinculan la conducta ética con el avance profesional fortalecen la motivación de los servidores públicos, siempre que exista una percepción clara de equidad y de consecuencias institucionales coherentes. De manera complementaria, una estructura organizacional que combine sanciones efectivas con recompensas legítimas favorece la internalización de normas éticas en el comportamiento diario de los funcionarios.

Desde una perspectiva psicológica, la teoría de la motivación de Frederick Herzberg destaca la importancia de las recompensas intrínsecas, como el reconocimiento, el logro y la satisfacción laboral, en el fortalecimiento del compromiso y la productividad de los empleados (Becker, 1968: 113-115). Según este enfoque, las oportunidades de crecimiento personal y el reconocimiento del desempeño no solo elevan la motivación individual, sino que también consolidan una cultura institucional orientada hacia la transparencia y la ética pública.

### *Programas de pago por desempeño*

Los programas de pago por desempeño, que recompensan a los funcionarios por cumplir con estándares de eficiencia y transparencia, han mostrado resultados positivos. Olken y Pande (2012) documentan que estos esquemas han contribuido significativamente a mejorar la calidad del gasto público y a disminuir las oportunidades de corrupción en sectores clave como salud, educación y administración pública.

### *Recompensas por denuncias de corrupción*

Incentivar económicamente a quienes denuncian actos de corrupción ha sido propuesto como una estrategia efectiva. En Perú, se presentó un proyecto de ley que propone otorgar incentivos económicos a ciudadanos, periodistas y funcionarios públicos que proporcionen información oportuna sobre actos de corrupción, con el objetivo de reducir su incidencia en la administración pública.<sup>1</sup> Estos incentivos económicos, cuando se implementan de manera efectiva y combinados con otros enfoques, pueden contribuir significativamente a la reducción de la corrupción y a la promoción de una cultura de integridad y transparencia.

En definitiva, abordar la corrupción desde un enfoque de incentivos económicos ofrece una manera pragmática y efectiva de modificar el comportamiento de los individuos en el sector público y privado. Al cambiar la estructura de costos y beneficios a través de mejores salarios, mayor transparencia, simplificación de procedimientos

---

1. Para más información al respecto, véase: <https://tipg.link/gQgJ>.

administrativos y fortalecimiento de la rendición de cuentas, se puede reducir significativamente la corrupción. Este enfoque no solo aborda las raíces económicas de la corrupción, sino que también proporciona herramientas concretas y medibles para su mitigación.

## Casos de lucha contra la corrupción

Singapur es un destacado ejemplo de la eficacia de los incentivos económicos en la lucha contra la corrupción. Desde su independencia en 1965, el país ha implementado políticas que garantizan salarios competitivos para los funcionarios públicos, equiparables a los del sector privado. Esta estrategia busca reducir la tentación de aceptar sobornos al asegurar que los empleados del gobierno reciban una compensación justa que desincentive la corrupción.

En Georgia, tras la Revolución de las Rosas en 2003, se llevaron a cabo reformas significativas para combatir la corrupción, incluyendo aumentos salariales para los funcionarios y la simplificación de procedimientos administrativos. La creación de la Oficina Anticorrupción y la adopción de incentivos económicos han jugado un papel crucial en la reducción de la corrupción en el país (Kupatadze, 2012).

### *El caso peruano*

En Perú se han implementado varias iniciativas para combatir la corrupción mediante incentivos económicos. El Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, gestionado por el Ministerio de Economía y Finanzas, otorga recursos adicionales a los municipios que cumplan con metas de gestión y transparencia, promoviendo una administración pública eficiente y transparente. Además, la Ley de Servicio Civil (Ley 30.057) busca profesionalizar y dignificar el servicio civil al mejorar las condiciones laborales y salariales de los funcionarios públicos, lo que reduce la tentación de prácticas corruptas al ofrecer remuneraciones más acordes con las responsabilidades y el desempeño.

Estos casos demuestran que los incentivos económicos, cuando se implementan adecuadamente, pueden ser una herramienta poderosa en la lucha contra la corrupción, promoviendo un entorno de integridad, transparencia y responsabilidad.

## **Enfoque de sanciones y penas**

### Teoría del castigo disuasorio

La teoría del castigo disuasorio sostiene que la imposición de sanciones y penas severas puede prevenir comportamientos indeseables al aumentar los costos asociados con dichos comportamientos. Gary S. Becker, en su teoría económica del crimen, argumenta que los individuos sopesan los beneficios potenciales contra los costos esperados antes de cometer un delito (1968: 50-51). Aumentar la severidad de las penas y la probabili-

dad de ser detectado y castigado puede reducir significativamente la incidencia de la corrupción.

Así pues, Klitgaard sugiere que en una sociedad en la que todos podrían ser susceptibles a la corrupción, una estrategia eficaz es la de «capturar al pez gordo» y aplicar sanciones severas a estos individuos (1988: 57). Esto implica que, si se logra condenar a un alto funcionario que lidera una organización criminal, a pesar de su gran poder económico y de su equipo legal, y con una pena de inhabilitación de veinte años o más para desempeñar funciones en el Estado, esto tendría un efecto disuasorio significativo, toda vez que los funcionarios menores, que no cuentan con el poder o los recursos del «pez gordo», se verían forzados a evitar comportamientos corruptos debido a la amenaza de sanciones efectivas impuestas por la justicia.

La implementación de sanciones severas ha demostrado ser efectiva en varios contextos. Los países con marcos legales sólidos y con sanciones estrictas contra la corrupción tienden a tener niveles más bajos de corrupción. Estas sanciones incluyen multas significativas, confiscación de bienes y penas de prisión, sanciones que en conjunto crean un ambiente hostil para los corruptos.

En definitiva, imponer sanciones privativas de la libertad, así como inhabilitaciones para trabajar con el Estado —por veinte años o más—, provocará, en el funcionario que sopesa violar sus funciones, la imperiosa necesidad de ponderar si los beneficios que le están brindando los terceros son mayores a las sanciones existentes, cosa poco probable.

### Prevención en base a sanciones

La imposición de sanciones severas y penas puede tener un efecto ejemplarizante, disuadiendo no solo al individuo sancionado sino también a otros potenciales infractores. Las penas ejemplares, por ejemplo, pueden reforzar las normas sociales y legales contra la corrupción, creando un entorno donde ella sea percibida como altamente riesgosa y socialmente inaceptable.

En este sentido, las sanciones no solo afectan a los individuos, sino que también tienen un impacto significativo en la conducta organizacional. La imposición de sanciones severas a las corporaciones y a los funcionarios públicos corruptos envía un mensaje claro sobre las consecuencias de la corrupción. Esto puede llevar a una reevaluación de las prácticas internas y la implementación de políticas más estrictas de cumplimiento y ética (Rose-Ackerman, 1999: 305).

Las sanciones también desempeñan un papel preventivo al proporcionar recursos para la detección y prevención de la corrupción. Los fondos generados a través de multas y confiscaciones pueden ser reinvertidos en tecnologías de monitoreo, formación de auditores y fortalecimiento de las instituciones de control. Esto crea un ciclo virtuoso en el que las sanciones no solo castigan el comportamiento corrupto, sino que también previenen futuros actos de corrupción (Klitgaard, 1988: 108).

## Tipos de sanciones

- *Penas privativas de libertad*: imponer penas de cárcel severas para aquellos que cometen actos de corrupción. Estudios como el de Becker (1968: 12) sugieren que el aumento en la severidad de las penas puede tener un efecto disuasorio significativo.
- *Confiscación de bienes*: la confiscación de los activos obtenidos a través de actos corruptos puede ser una sanción poderosa. Esta sanción, por ejemplo, la plantea el párrafo c) del apartado 1 del artículo 54 de la Convención contra la Corrupción (ONU, 2004: 47).
- *Sanciones administrativas*: implementar sanciones administrativas como la suspensión de contratos y la prohibición de participar en licitaciones públicas. Prohibir a los condenados por corrupción ocupar cargos públicos o posiciones de responsabilidad en dichas instituciones. Así, al menos, lo establecen las sanciones de la Ley 31.288, la cual tipifica las conductas infractoras en materia de responsabilidad administrativa funcional y establece medidas para el adecuado ejercicio de la potestad sancionadora de la Contraloría General de la República del Perú.
- *Aumento en la probabilidad de detectar y castigar*: mejorar los mecanismos de detección y aumentar la probabilidad de castigo puede ser tan efectivo como aumentar la severidad de las sanciones. La investigación de Tirado y Aguirre (2021: 14) sugiere que un enfoque en la certeza del castigo, en lugar de la severidad, puede ser más efectivo para reducir la corrupción.
- *Tribunales especializados en anticorrupción*: la creación de tribunales especializados para tratar casos de corrupción puede mejorar la eficiencia y efectividad de la justicia. Estos tribunales pueden ser más ágiles y tener el conocimiento específico necesario para manejar la complejidad de dichos casos.

La lucha contra la corrupción requiere un enfoque multifacético, pero las sanciones y penas se destacan como una herramienta esencial debido a su capacidad para imponer costos significativos y crear un fuerte efecto disuasorio. Al aumentar la severidad de las penas y la probabilidad de detección, las sanciones pueden reducir de manera efectiva la incidencia de la corrupción. Este enfoque, respaldado por evidencia empírica y teoría económica, ofrece una solución pragmática y sostenible para enfrentar uno de los mayores desafíos globales.

## Casos de lucha contra la corrupción

### *Jurisprudencia peruana relacionada con recompensas legítimas, incentivos económicos, integridad y eficacia del aumento de penas*

Sentencia del Tribunal Constitucional del Perú, expediente 00005-2013-PA/TC, 25 de marzo de 2013. Esta sentencia aborda el principio de legalidad y la proporcionalidad de las penas, así como la relevancia de contar con mecanismos de incentivos para la promoción de la ética y la integridad en el servicio público. Además, el Tribunal Constitucional reflexiona sobre la importancia de sancionar adecuadamente la corrupción y la necesidad de establecer una estructura legal clara que garantice el cumplimiento de los estándares éticos y la integridad de los servidores públicos.

Sentencia del Tribunal Constitucional del Perú, expediente 0011-2008-PI/TC, 11 de agosto de 2008. En esta sentencia, el Tribunal Constitucional establece la importancia de las sanciones para fortalecer los valores de integridad en los servidores públicos. La sentencia también aborda la relación entre la ética pública, las recompensas legítimas y el principio de proporcionalidad de las penas. Además, se subraya la necesidad de aumentar las penas para aquellos funcionarios públicos que infringen las normas anticorrupción, al mismo tiempo que se deben aplicar incentivos para fomentar la conducta ética y transparente.

Sentencia del Tribunal Constitucional del Perú, expediente 00993-2013-PA/TC, 12 de diciembre de 2013. Esta sentencia profundiza sobre el uso de recompensas legítimas dentro del servicio público, particularmente en la promoción de la transparencia y la honestidad en el ejercicio de las funciones. El fallo remarca la necesidad de que el sistema jurídico y las políticas públicas contemplen no solo las sanciones para el comportamiento corrupto, sino también los incentivos como el reconocimiento y la promoción de los empleados que actúan con integridad y honestidad.

Sentencia de la Corte Suprema de Justicia del Perú, expediente 6877-2015-Lima, 17 de junio de 2015. En esta sentencia, la Corte Suprema se refiere a la sanción de actos corruptos y el principio de la necesidad de establecer incentivos económicos y recompensas legítimas para aquellos que demuestren integridad. El fallo enfatiza la importancia de que las políticas públicas de combate a la corrupción incluyan mecanismos tanto punitivos como preventivos (como premios y reconocimientos), para así evitar la repetición de conductas corruptas. Asimismo, se aborda la eficacia del aumento de penas como medida para disuadir la corrupción dentro de las instituciones públicas.

Sentencia del Tribunal Constitucional del Perú, expediente 01027-2014-PA/TC, 20 de junio de 2014. Este fallo analiza la vinculación de los incentivos económicos con los principios constitucionales de eficiencia, ética y legalidad. Se reflexiona sobre el hecho de que, cuando los funcionarios reciben una remuneración adecuada a su desempeño y tienen acceso a beneficios como programas de reconocimiento, la probabilidad de conductas corruptas se reduce. El tribunal recalca que la lucha contra la corrupción debe ser integral y debe incluir la creación de condiciones que favorezcan la ética y la transparencia, así como un marco normativo que contemple sanciones efectivas.

## Discusión

Del marco teórico planteado se puede llegar a la siguiente conclusión sobre los enfoques más importantes para luchar contra la corrupción: para comenzar, tenemos el enfoque basado en valores éticos, el cual busca establecer una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad a través de la educación y la formación continua. Este enfoque sostiene que la promoción de principios éticos desde una edad temprana y su reforzamiento en la vida profesional puede tener un impacto duradero en la reducción de la corrupción. Al fomentar una cultura organizacional centrada en valores, se espera crear un entorno en el que la corrupción sea vista como socialmente inaceptable. Sin embargo, y aunque este enfoque tiene la fortaleza de promover un cambio cultural profundo y un compromiso genuino con el bien común, también presenta debilidades en relación con métodos más directos como sanciones e incentivos económicos, como la lentitud en la implementación de cambios culturales y la dificultad de medir el impacto inmediato de las iniciativas de educación ética.

En segundo lugar, el enfoque basado en incentivos económicos se fundamenta en la teoría de la elección racional, que sugiere que los individuos toman decisiones para maximizar su utilidad personal. En este sentido, ofrecer incentivos financieros, tales como aumentos salariales, bonificaciones por buen desempeño o recompensas por la denuncia de actos corruptos, puede reducir la tentación de participar en actividades cuestionables. Este enfoque puede motivar a los individuos a actuar de manera ética al proporcionar recompensas tangibles, atraer talento con altos estándares éticos y disminuir la necesidad de buscar ingresos adicionales a través de la corrupción. Sin embargo, también enfrenta desafíos, como la sostenibilidad a largo plazo de los incentivos económicos, el riesgo de crear una cultura que depende únicamente de recompensas financieras para comportarse éticamente y la dificultad de implementar incentivos en contextos con limitaciones presupuestarias.

Por último, el enfoque basado en sanciones se centra en imponer penas severas a quienes se involucren en actos corruptos, incluyendo multas, prisión, inhabilitación para ejercer cargos públicos y confiscación de bienes. Este enfoque tiene la fortaleza de disuadir a potenciales infractores al aumentar el riesgo y las consecuencias asociadas con la corrupción, proporcionando un sentido de justicia al castigar a los culpables y restaurar la confianza pública en las instituciones. No obstante, su efectividad depende de la existencia de sistemas judiciales independientes y eficaces, cosa que no es tan fácil en contextos donde la corrupción está profundamente arraigada. Los individuos, en dichos contextos, pueden encontrar diversas maneras de evadir las sanciones al interior del propio sistema judicial, limitando así la efectividad de este enfoque.

Personalmente, luego de analizar los tres enfoques principales, pienso que aquel basado en incentivos económicos, el cual propone que ofrecer recompensas legítimas por el buen comportamiento, es la mejor manera de combatir la corrupción. Tal como se planteó, este enfoque se basa en la teoría de que las personas responden a incentivos

y que, al alinear los intereses personales con los objetivos de integridad y transparencia, es posible reducir la tentación de participar en prácticas corruptas.

Una de las principales ventajas de este enfoque es su capacidad para proporcionar beneficios tangibles y directos a quienes optan por comportarse de manera ética. Por ejemplo, los empleados públicos pueden recibir bonificaciones por la eficiencia y transparencia en su trabajo, mientras que las empresas pueden obtener ventajas fiscales o de contratación por adherirse a prácticas comerciales limpias. Los incentivos económicos pueden ser diseñados para ser tanto inmediatos como a largo plazo, creando un sistema de recompensas que fomente el comportamiento ético de manera sostenible.

Además, este enfoque tiene el potencial de ser más fácilmente cuantificable y medible que los enfoques basados en valores, lo que permite una evaluación más clara de su impacto. La implementación de incentivos económicos también puede ser más rápida y directa que la promoción de un cambio cultural, proporcionando resultados visibles en un período de tiempo más corto.

## **Conclusión**

La lucha contra la corrupción es una tarea compleja que requiere un enfoque multifacético. Sin embargo, entre los diversos métodos, el enfoque basado en incentivos económicos ha demostrado ser particularmente eficaz. Al ajustar los incentivos económicos, se pueden reducir significativamente las oportunidades y beneficios de la corrupción. Por ejemplo, pagar salarios competitivos en el sector público disminuye el atractivo de aceptar sobornos, ya que los servidores públicos justamente compensados tienen menos probabilidades de participar en actividades corruptas.

Los incentivos económicos pueden alinearse con políticas de transparencia y rendición de cuentas, haciendo que las acciones corruptas sean más difíciles de ocultar y más costosas de llevar a cabo. Mecanismos como la publicación de estándares de desempeño y la creación de tribunales especializados en anticorrupción aseguran que los beneficios de la corrupción sean superados por sus riesgos y costos.

Aunque los valores y las sanciones son importantes, pueden no ser suficientes por sí solos. Los valores éticos varían significativamente entre culturas e individuos, y las sanciones, aunque disuasorias, pueden no aplicarse de manera consistente. En contraste, los incentivos económicos ofrecen una estrategia más universal y consistente para reducir la corrupción. Además, las sanciones severas y bien aplicadas pueden disuadir eficazmente las conductas corruptas, creando un ambiente de responsabilidad y vigilancia. Sin embargo, la eficacia de las sanciones depende de sistemas judiciales imparciales y eficaces, lo que puede ser un desafío en contextos donde la corrupción está profundamente arraigada.

En conclusión, la lucha contra la corrupción se beneficia enormemente de un enfoque basado en incentivos económicos. Este enfoque no solo desalienta la conducta corrupta al hacerla menos rentable, sino que también promueve una mayor transparencia y responsabilidad en el sector público. Al integrar incentivos económicos con

sanciones y la promoción de valores éticos, se puede construir un sistema más robusto y efectivo para combatir la corrupción.

## Referencias

- BANCO MUNDIAL (2020). *Datos básicos: La lucha contra la corrupción*. Disponible en <https://tipg.link/gPG8>.
- BASCONSUELO, Jaime (2021). «Plan de incentivos y su relación con los niveles de desempeño laboral en los servidores de las áreas administrativas del hospital de Huaral, Lima». Tesis de licenciatura, Universidad Privada Telesup. Disponible en <https://tipg.link/gP8I>.
- BAUTISTA, Óscar (2007). «La ética en la gestión pública: Fundamentos, estado de la cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral en los gobiernos». Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Disponible en <https://tipg.link/gP8T>.
- BECKER, Gary S. (1968). «Crime and punishment: An economic approach». *Journal of Political Economy*, 76 (2): 169-217. Disponible en <https://tipg.link/gP8X>.
- BROWN, Michael E. y Linda K. Treviño (2006). «Ethical leadership: A review and future directions». *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616. Disponible en <https://tipg.link/gP8q>.
- CORREA, Juan, María del Pilar Rodríguez y Martín Pantoja (2023). «Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. Estudio de caso en una organización colombiana». *Revista Universidad & Empresa*, 25 (45): 1-28. DOI: [10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13168](https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13168).
- DELLA PORTA, Donatella y Alberto Vannucci (2016). *The hidden order of corruption: An institutional approach*. 1.<sup>a</sup> ed. Nueva York: Routledge.
- GIANOLI MORIANO, Giannina Noemí Lourdes (2016). «Incentivos en la gestión pública: Estudio de caso del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal». Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en <https://tipg.link/gPAH>.
- GOLOOBA-MUTEBI, Frederick y David Booth (2013). *Bilateral cooperation and local power dynamics: The case of Rwanda*. Disponible en <https://tipg.link/gPBR>.
- KLITGAARD, Robert E. (1988). *Controlling corruption*. Berkeley: University of California Press.
- . (1998). «La cooperación internacional contra la corrupción». *Finanzas & Desarrollo*, 3-14. Disponible en <https://tipg.link/gP8c>.
- KUPATADZE, Alexander (2012). «Explaining Georgia's anti-corruption drive». *European Security*, 21 (1): 16-36. DOI: [10.1080/09662839.2012.656597](https://doi.org/10.1080/09662839.2012.656597).
- LAMBSDORFF, Johann Graf (2007). *The institutional economics of corruption and reform: Theory, evidence, and policy*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: [10.1017/CBO9780511492617](https://doi.org/10.1017/CBO9780511492617).

- LAPALOMBARA, Joseph (1994). «Structural and institutional aspects of corruption». *Social Research*, 61 (2): 325-350. Disponible en <https://tipg.link/ga7x>.
- MALEM, Jorge (2017). *Pobreza, corrupción, (in)seguridad jurídica*. Madrid: Marcial Pons.
- MARTIN-FIORINO, Víctor (2020). «Responsabilidad social y cultura de la integridad: Formación de profesionales para la sostenibilidad». *Revista de Ciencias Sociales*, 26 (4): 162-179. DOI: [10.31876/rsc.v26i4.34655](https://doi.org/10.31876/rsc.v26i4.34655).
- OCDE (2018). *Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe*. OECD Publishing. Disponible en <https://tipg.link/gPD6>.
- . (2020a). *Manual de la OCDE sobre integridad pública*. OECD Publishing. DOI: [10.1787/8a2fac21-es](https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es).
- . (2020b). *Public integrity for an effective COVID-19 response and recovery*. OECD Publishing. Disponible en <https://tipg.link/ga8n>.
- OLKEN, Benjamin A. y Rohini Pande (2012). «Corruption in developing countries». *Annual Review of Economics*, 4 (1): 479-509. DOI: [10.1146/annurev-economics-080511-110917](https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080511-110917).
- ONU, Organización de las Naciones Unidas (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción*. Nueva York: Naciones Unidas. Disponible en <https://tipg.link/ga9j>.
- PORTAL MARTÍNEZ, Juan Manuel (2016). «Control interno e integridad: Elementos necesarios para la gobernanza pública». *El Cotidiano*, 198 (1): 7-13. Disponible en <https://tipg.link/gPCs>.
- QUISPE CUSI, Yuri, Edwin Rojas Felipe, Ross Mery De La Cruz Ramos y Esther Geneveva Baylon Salvador (2024). «La gestión organizacional del programa de incentivos en los gobiernos locales: Una revisión sistemática». *Revista Invecom*, 5 (2): 1-11. DOI: [10.5281/zenodo.13787556](https://doi.org/10.5281/zenodo.13787556).
- ROSE-ACKERMAN, Susan (1999). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: [10.1017/CBO9781139175098](https://doi.org/10.1017/CBO9781139175098).
- ROTHSTEIN, Bo y Aiysha Varraich (2017). *Making sense of corruption*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: [10.1017/9781316681596](https://doi.org/10.1017/9781316681596).
- TIRADO, Héctor y Francisco Aguirre (2021). «El aporte de las denuncias al combate a la corrupción: Una revisión de la literatura y un análisis del caso mexicano». *Íntegrus*, 2: 11-18. Disponible en <https://tipg.link/gPFh>.
- TREVIÑO, Linda K. y Katherine A. Nelson (2011). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- VALVERDE, Pablo, José Fernández, Edwin Buenaño, Juan Carlos González Avella y Mario G. Cosenza (2024). «Controlling systemic corruption through group size and salary dispersion of public servants». *Heliyon*, 10 (3): 1-13. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e25148](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25148).

## **Sobre el autor**

GESÚ ARQUÍMEDES OCAMPO PEREYRA es abogado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y auditor legal en la Contraloría General de la República del Perú. Ha desempeñado funciones en entidades del Estado peruano, tales como el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTTEL), la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). Su correo electrónico es [gesu.ocampo@unmsm.edu.pe](mailto:gesu.ocampo@unmsm.edu.pe).  <https://orcid.org/0009-0004-5696-9256>.

