



El Sistema de Integridad pública en el Perú: una propuesta para fortalecer la gobernanza con integridad^(*)

The System of Public Integrity in Peru: a proposal to strengthen governance with integrity

Eloy Munive Pariona^(**)

Basel Institute on Governance (Lima, Perú)

Resumen: En el presente artículo, el autor desarrolla el concepto de Integridad como aspecto fundamental en la lucha contra la corrupción. A partir de ello, desarrolla la propuesta de la construcción de un Sistema Nacional de Integridad con el objetivo de lograr una intervención más activa por parte del Estado en el fortalecimiento de su capacidad de prevención frente a la corrupción. En ese sentido, se define la estructura, los elementos y las perspectivas necesarias para la construcción de dicho sistema, todo en base a un Modelo de Integridad Pública propuesto por el propio autor.

Palabras clave: Integridad pública - Modelo de Integridad - Ética - Corrupción - Perú

Abstract: In this article, the author develops the concept of Integrity as a fundamental aspect in the fight against corruption. Based on this, he develops the proposal for the construction of a National Integrity System with the objective of achieving a more active intervention by the State in strengthening its capacity to prevent corruption. In this sense, it defines the structure, elements and perspectives necessary for the construction of such a system, all based on a Public Integrity Model proposed by the author himself.

Keywords: Public Integrity - Integrity Model - Ethics - Corruption - Peru

(*) Nota del Equipo Editorial: este artículo fue recibido el 24 de octubre de 2022 y su publicación fue aprobada el 1 de diciembre de 2022.

(**) Abogado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) (Lima, Perú). Máster en Gestión de Políticas Públicas por la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV). Máster en Corrupción y Estado de Derecho de la Universidad de Salamanca. Ex secretario de la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. Especialista superior en prevención de la corrupción en Basel Institute on Governance. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5756-9730>. Correo electrónico: alberto.munive@gmail.com.



1. Introducción

La corrupción no solo desvía fondos públicos que podrían haber sido usados en diferentes programas del Estado, sino que también socava la confianza de la población en la capacidad estatal, en consecuencia, debilitando la democracia y el Estado de Derecho. Es importante resaltar que la corrupción no solo supone la afectación de la función pública, sino también resulta una grave amenaza a las condiciones necesarias para que todo ciudadano pueda desarrollar una vida digna, con pleno ejercicio de sus derechos y deberes. Por ello, la lucha contra la corrupción es también una lucha por la dignidad de las personas, fin supremo que más de 151 Estados buscan proteger y resguardar en sus constituciones a nivel mundial.

La corrupción también afecta directamente a los derechos humanos; ya que, como señala un estudio entre la relación de corrupción y derechos humanos, cuando las autoridades venden a las empresas una decisión estatal a cambio de contraprestaciones dinerarias o de otro tipo, siempre quedan dañados derechos como a la participación política efectiva, a la igualdad, y al autogobierno colectivo (Agüero-San Juan & Malem, 2020).

De acuerdo con la Comisión de Alto Nivel de Anticorrupción (CAN), la corrupción es definida como el mal uso del poder público o privado para obtener un beneficio indebido; económico, no económico o ventaja; directa o indirecta; por agentes públicos, privados o ciudadanos; vulnerando principios y deberes éticos, normas y derechos fundamentales (Comisión de Alto Nivel Anticorrupción, 2017).

La Defensoría del Pueblo en el informe Análisis y perspectivas del nuevo marco regulatorio de las comisiones regionales anticorrupción (Defensoría del Pueblo, 2022) advirtió que, a nivel nacional, existen 27,275 casos de corrupción que se encuentran en trámite entre el periodo 2017-2020. Por ello es que se ha propuesto a la integridad como principal pilar del Estado. Pero ¿por qué la integridad? Según Maesschalck (2009), un marco de gestión de integridad bien desarrollado aumenta las posibilidades de que los servidores públicos tomen decisiones sobre la base de las ventajas y desventajas de la política alternativa, y podría ayudar a aumentar la confianza pública en el gobierno. Naturalmente, la confianza no aumentará de manera automática; sin embargo, es muy poco probable que aumente la confianza del público si los ciudadanos se enfrentan regularmente a violaciones de la integridad por parte de los servidores públicos.

Existe la necesidad de cambiar la manera de cómo se combate la corrupción, los esfuerzos no solo deben priorizar reducir los efectos, sino también a sus causas. Es decir, debe contar con un enfoque preventivo que preserve la integridad como fundamento indispensable para llevar a cabo las funciones que permiten cumplir el mandato de cada institución

y al mismo tiempo debe encontrar sustento en criterios técnicos, objetivos y demostrados en el orden internacional (Auditoría Superior de la Federación, Cámara de Diputados, 2014).

2. Importancia de la Integridad Pública

De acuerdo con Andersson y Anechiarico (2019), se considera como corrupción no solo aquellos actos en beneficio propio, sino que también lo son aquellas acciones que afectan los valores de la buena administración. Para combatir la corrupción efectivamente, es necesario promover que los servidores públicos se comprometan proactivamente a actuar con integridad (Pliscoff & Lagos, 2021). Siendo así, la integridad pública está estrechamente relacionada con un ámbito donde la corrupción, el fraude, el abuso, la ilegalidad y otras irregularidades están ausentes.

La OCDE define la integridad pública como el “posicionamiento consistente y la adhesión a valores éticos comunes, así como al conjunto de principios y normas destinadas a proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados” (OCDE, 2017). Esta definición nos introduce a la necesidad de incidir en el comportamiento de los servidores públicos para asegurar la generación de valor público y con ello cumplir con la finalidad de la función pública.

Un informe de la Cámara de Diputados de México indica que los servidores públicos actúan con integridad cuando observan los valores y principios de la buena administración, como la honestidad, probidad, neutralidad, consideración, fiabilidad, orientación al cliente o destinatario de servicios, respeto y objetividad (Auditoría Superior de la Federación, Cámara de Diputados, 2014). De esta manera, la integridad pública debe ser entendida como un objetivo sistemático por alcanzar en las entidades que componen la Administración pública.

En el estudio exploratorio realizado en Holanda, “The Institutionalization of Integrity in Local Governments”, la integridad es considerada como una *conditio sine qua non* para las organizaciones gubernamentales.



En otras palabras, debe cumplirse o es indispensable para el funcionamiento adecuado de la entidad. De la misma forma, institucionalizar la integridad implica un proceso de transferencia de ambiciones de integridad a resultados deseados por medio de estructuras de apoyo, agencias y funcionarios especializados y procesos de formalización dentro de un contexto dado (Hoekstra & Kaptein, 2013).

Cabe destacar que la integridad no solo implica la obediencia de la ley, sino que marca el inicio del desarrollo gubernamental enfocado en la creación de valor público. El valor público es visto como un activo intangible fundamental de cualquier sociedad y el principal producto esperado de las instituciones, cual constituye el cimiento para acrecentar las condiciones de equidad, justicia, bienestar social y satisfacción poblacional.

De igual importancia, el Perú como todo gobierno moderno necesita rendir cuentas. Sin la rendición de cuentas, ningún sistema puede funcionar de tal manera que promueva el interés público (Transparency International, 2000). Este primer esfuerzo se formalizó con la plataforma de Transparencia Estándar y rendición de cuentas obligatorio en todos los niveles de Gobierno e instituciones. No obstante, dichos mecanismos de rendición de cuentas se tienen que diseñar como parte de un esfuerzo nacional por reducirla corrupción, es decir como parte de un sistema de integridad.

3. Marco normativo sobre Integridad Pública

Norma	Objetivo
Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción Decreto Supremo 092-2017-PCM	Proporciona un marco de acción para la promoción de la integridad y la lucha contra la corrupción. Además, es un instrumento de gestión en esta materia que establece los objetivos, lineamientos y estándares que deben cumplir las instituciones.
D.L 1327 modificado por el D.S 002-2020-JUS. Medidas de Protección para el Denunciante de Actos de Corrupción	Establece procedimientos y mecanismos de protección para facilitar e incentivar las denuncias de buena fe sobre actos de corrupción, y sanciona a las denuncias realizadas de mala fe.
Ley 27815. Código de Ética de la Función Pública.	Establece los Principios, Deberes y Prohibiciones éticos que rigen para los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública.
D.S 021-2019-JUS Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	Busca promover la Transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental del acceso a la información.
Ley 28024 Ley que regula la gestión de intereses en la administración pública	Asegurar la transparencia en las acciones del Estado.
Ley 31227 Ley que transfiere a la Contraloría General de la República la competencia para recibir y ejercer el control, fiscalización y sanción respecto a la Declaración Jurada de Intereses	Establece la obligatoriedad de la presentación de la Declaración Jurada de Intereses en el sector público para la detección y prevención de conflictos de intereses.
Directiva No. 006-2019-CGR Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado	Implementar el Sistema de Control Interno como una herramienta de gestión permanente, que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.
D.S 042-2018-PCM Creación de la Secretaría de Integridad Pública	Órgano responsable de ejercer técnicamente la rectoría de la política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, así como de desarrollar los mecanismos e instrumentos para prevenir y gestionar los riesgos de la corrupción.
Directiva 002-2021-PCM/SIP Lineamientos para fortalecer una cultura de integridad en las entidades del sector público	Establecen lineamientos para fortalecer la cultura de integridad en las entidades, y se crea el Índice de Capacidad Preventiva como herramienta para medir la integridad.
D.S 180-2021-PCM Estrategia de Integridad del Poder Ejecutivo al 2022 para la Prevención de Actos de Corrupción	Tiene por finalidad fortalecer la respuesta y capacidad preventiva de todas las entidades pertenecientes al Poder Ejecutivo, asegurando el cumplimiento de la Política Nacional y promoviendo una cultura organizacional íntegra.
D.S 185-2021-PCM Plataforma de Debida Diligencia del Sector Público	Creación de la plataforma digital como instrumento destinado a fortalecer la integridad y elevar los estándares de actuación pública.
D.S 001-2022-PCM-SIP Lineamientos para asegurar la integridad y transparencia en las gestiones de intereses y otras actividades a través del Registro de Visitas en Línea y Registro de Agendas Oficiales	Asegurar la integridad y transparencia en las gestiones de intereses y otras actividades en las entidades públicas.



4. El Sistema Nacional de Integridad como una alternativa para fortalecer la articulación

El Perú aún no cuenta oficialmente con un Sistema Nacional de Integridad, aunque diferentes voces han señalado su necesidad. Un sistema es un conjunto de normas, reglas, roles, responsabilidades, instrumentos y mecanismos de coordinación y articulación para el cumplimiento de una política. En este caso se busca fortalecer el cumplimiento de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, orientando para ello la intervención del Estado para fortalecer su capacidad de prevención frente a la corrupción.

Las prácticas y experiencias a nivel de los países muestran que un sistema de integridad efectivo requiere que los más altos niveles políticos y administrativos del sector público demuestren su compromiso. En particular, esto se traduce en el desarrollo de los marcos legales e institucionales necesarios y en clarificar responsabilidades institucionales (OCDE, 2022).

El Estudio OCDE sobre Oficinas de Integridad Institucional en el Perú señala que:

En el Perú, el nuevo Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021 provee la oportunidad para diseñar e implementar Oficinas de Integridad Institucional. Las Oficinas de Integridad Institucional tienen el potencial de convertirse en actores claves para asegurar la implementación a nivel organizacional favorable a la integridad, adoptado al contexto de cada entidad pública (OCDE, 2019).

Asimismo, otro estudio OCDE sobre Integridad en las regiones peruanas que menciona la necesidad de implementar el sistema de integridad enfatiza que:

Un elemento central del ecosistema de integridad del Perú es el llamado “modelo de integridad y función de integridad” que toda entidad pública debe implementar, sin importar el nivel de gobierno del que se trate. El actual ecosistema de integridad a nivel regional comprende y se rige por varias políticas públicas, instancias y mecanismos que operan tanto a nivel central como regional (...). En la práctica el nivel de aplicación de las políticas públicas y de actividad institucional varía de una región a otra y depende de varios factores contextuales y relacionados con los recursos (OCDE, 2021).

Estudio OCDE sobre Integridad en el Perú (OCDE, 2017) señala que el país podría “construir un sistema de integridad público para mejorar la integridad del sector público; así como para prevenir y frenar la corrupción”. Asimismo, precisa la necesidad de “aclarar las responsabilidades institucionales en todo el sector público, además de promover mecanismos de cooperación y de coordinación entre los diferentes actores tanto a nivel central como subnacional de gobierno, con énfasis en la prevención”.

En el mismo sentido, la recomendación 99 del Informe de la Comisión Presidencial de Integridad enfatiza la necesidad

de “crear el Sistema de Integridad en el Poder Ejecutivo, conformado por la Oficina de Integridad”.

También el Principio 22 de los Principios de Alto Nivel sobre organización contra la corrupción del G20 enfatiza que:

Los Estados deben esforzarse por lograr un sistema de integridad coherente y coordinado en toda la administración pública, por ejemplo, designando personas de contacto para la prevención de la corrupción o estableciendo una unidad o unidades específicas responsables de coordinar las medidas de prevención de la corrupción dentro de las entidades públicas.

En ese sentido, el Sistema Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción permitiría el desarrollo de una intervención gubernamental integral y armónica entre las diferentes entidades que participan en la promoción de la ética, la transparencia, el gobierno abierto, la atención de denuncias y la protección al denunciante, la gestión de riesgos y el fortalecimiento del control, investigación y sanción de la corrupción. Temas en los que existen importantes avances pero que aún no logran articularse de manera natural. A su vez, a pesar de que coinciden en muchas de sus acciones, sus objetivos no son ideados para generar sinergias, sino que estas se hayan en el camino o de manera posterior.

Este sistema permitiría asegurar el cumplimiento del marco normativo asociado a la Integridad y la Lucha contra la Corrupción; la conducción de la implementación del Modelo de Integridad Pública, la gestión de la atención de las denuncias y el otorgamiento de mecanismos de protección al denunciante en el ámbito administrativo, entre otros.

Esta visión no solo tiene un impacto nacional, sino que buscaría también impactar al interior de las entidades públicas. Según los representantes de la Comisión Nacional Anticorrupción, el sistema también permitiría introducir un enfoque en una entidad del Estado en la que se brinde permanente capacitación ética a los trabajadores. En otras palabras, busca que todos los funcionarios sean íntegros. La visión es que el Sistema Nacional de Integridad se convertirá en la columna vertebral para



prevenir los actos de corrupción en la administración pública (Buendía, 2022).

En conjunto, un sistema de integridad y lucha contra la corrupción le da forma a una visión amplia de la reforma, enfrentando la corrupción en el sector público mediante procesos gubernamentales (códigos de liderazgo, cambios organizacionales, reformas legales y reformas de procedimientos en las burocracias, etc.) y reformas civiles (Transparency International, 2000).

4.1. ¿Cuál es el marco normativo para constituir un sistema?

La Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo establece en sus artículos 45 y 46 dos diferentes tipos de sistema: por un lado, los sistemas funcionales, y por otro, los sistemas administrativos.

Los sistemas funcionales tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de las políticas públicas que requiere la participación de todas o varias entidades del Estado. Por otro lado, los sistemas administrativos se orientan a regular los recursos de las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

Considerando la necesidad de estructurar una adecuada articulación entre los diferentes actores que participan en la lucha contra la corrupción, el esquema más apropiado se vincula con el de un sistema funcional.

4.2. ¿Cómo se debería estructurar el Sistema?

En torno a un conjunto de actores públicos y privados; se podría estructurar en tres niveles:

- **Nivel Estratégico:** Planteamiento, supervisión y evaluación de la política de integridad y lucha contra la corrupción.
- **Nivel Táctico:** Desarrollo de acciones articuladas a nivel interinstitucional, intergubernamental y territorial para la implementación de los temas prioritarios.
- **Nivel Operativo:** Desarrollo de acciones institucionales para el fortalecimiento de la capacidad preventiva frente a la corrupción y el establecimiento de una cultura de integridad en las instituciones.

4.3. ¿Qué entidades conformarían el Sistema?

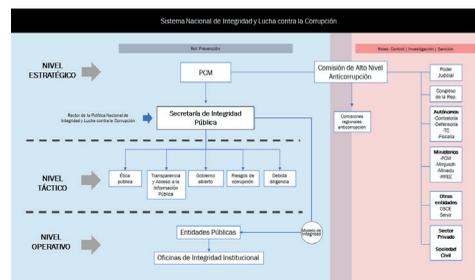
- La Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (compuesta por 24 entidades del sector público, privado y la sociedad civil vinculados a la lucha contra la corrupción).
- Las Comisiones Regionales Anticorrupción.
- La Secretaría de Integridad Pública.
- La Autoridad Nacional Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Entidades públicas (a través de sus oficinas de integridad institucional).

4.4. ¿Cuáles serían los beneficios?

- Fortalecimiento de la relación del sector público con el sector privado y los ciudadanos.
- Mayor fortaleza en la supervisión de las responsabilidades que las entidades deben asegurar en materia de integridad. Ello permitiría contar con entidades transparentes que rindan cuenta de sus acciones ante la ciudadanía, que entreguen la información que se le solicita, que traten a los ciudadanos por igual e impidan el acceso a ventajas indebidas y el privilegio de intereses particulares en la administración pública.
- Implementación de políticas de identificación de riesgos de corrupción y prácticas contrarias a la ética que afecten los derechos de la ciudadanía y la buena marcha de la administración pública.
- Mejora del desempeño ético de los servidores y funcionarios para asegurar la defensa del interés general y creación de valor público.
- Entidades públicas más confiables y alineadas a un estándar de integridad que permita medir sus brechas y niveles de avance para fortalecer su actuación y capacidad preventiva frente a la corrupción.

5. Estructura del Sistema de Integridad y Lucha contra la Corrupción

Como se planteó en la primera parte, el Sistema de Integridad y Lucha contra la Corrupción se podría estructurar en tres niveles: (i) un nivel estratégico, (ii) un nivel táctico y (iii) un nivel operativo. A continuación, se describen estos tres niveles:





5.1. Nivel Estratégico

Los efectos adversos multidimensionales que produce la corrupción, su impacto desfavorable con respecto al funcionamiento de la administración pública y la desviación de presupuesto público y la mella en las instituciones democráticas, hacen de este fenómeno un problema público prioritario al que todo el Estado debe de responder a fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera, la corrupción se ha convertido en uno de los problemas públicos de mayor relevancia dentro del sistema político debido a sus efectos perjudiciales en el crecimiento económico, la estabilidad política y la institucionalidad del país.

Para ello, la principal herramienta que tienen los estados para afrontar los problemas públicos son sin duda las políticas públicas, esta posición encuentra respaldo por Subirats (2008), para quien “toda política pública apunta a la resolución de un problema público reconocido como tal en la agenda gubernamental” y además añade el autor que “representa pues la respuesta del sistema político administrativo a una situación de la realidad social juzgada políticamente como inaceptable”.

En ese sentido, lo que se pretende alcanzar con la adopción de políticas públicas de integridad y lucha contra la corrupción es evitar por todos los medios que los comportamientos corruptos se gesten en la administración pública, perspectiva que trasciende la mirada de solo considerar a los delitos como el problema, sino que además considera necesario enfatizar en el desempeño ético de los servidores públicos, para así evitar faltas administrativas y prácticas cuestionables que se dan al interior de las entidades públicas.

En la actualidad, si bien contamos con la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, aprobada mediante Decreto Supremo 027-2017-PCM, es necesario actualizar este instrumento teniendo en cuenta las indicaciones que el CEPLAN ha emitido como ente rector en políticas nacionales.

La nueva política debe enfatizar en lograr que las entidades públicas fortalezcan su capacidad de prevención frente a la corrupción, lo que implica que deban asumir el cumplimiento de sus obligaciones y su responsabilidad en la lucha contra la corrupción.

Para ello, un gran paso es la incorporación de una oficina de integridad institucional en su estructura organizacional dotándola con los recursos suficientes para que puedan implementar el Modelo de Integridad Pública, fortalecer el desempeño ético de los servidores públicos y fomentar una cultura de integridad en la entidad.

Otro aspecto importante por recuperar en la nueva política nacional de integridad es la de establecer un marco organizado para el seguimiento, monitoreo y la evaluación. Sobre este aspecto si bien a nivel operativo la Secretaría de Integridad Pública ha implementado el Índice de Capacidad Preventiva

frente a la Corrupción que mide el desempeño de las entidades en el cumplimiento del Modelo de Integridad Pública, a nivel de la política nacional no se cuenta con una orientación clara para monitorear los objetivos y los resultados que se necesitan para gestionar el problema público.

A favor de este cambio, es importante señalar que el 28 de julio del presente año se promulgó el Decreto Supremo 095-2022-PCM, norma que aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) al 2050, el principal documento de referencia para la planificación estratégica en nuestro país. En este documento se aborda la corrupción como uno de los principales problemas del país y uno de los principales obstáculos para su desarrollo, señalando asimismo a la integridad pública como un enfoque integral para gestionar este problema a largo plazo.

El establecimiento de estas consideraciones se encuentra de manera clara en la ruta estratégica que plantea el PEDN al 2050, específicamente en el Objetivo Nacional 04. El objetivo es garantizar una sociedad justa, democrática, pacífica y un Estado efectivo al servicio de las personas, en base al diálogo, la concertación nacional y el fortalecimiento de las instituciones.

5.2. Nivel Táctico

A nivel táctico, la coordinación interinstitucional, intergubernamental y territorial de los temas prioritarios es lo esencial. Pero ¿qué supone la coordinación y qué alcance tiene? Al respecto, es valioso rescatar la definición planteada por Repetto, para quien la coordinación es entendida como:

El proceso mediante el cual se genera sinergia (entendida como aquello que resulta de la acción conjunta de dos o más actores, y cuyo valor supera su simple suma) entre acciones y los recursos de los diversos involucrados en un campo concreto... al mismo tiempo que se construye (o redefine, en caso de su preexistencia) un sistema de reglas de juego, formales e informales, a través de las cuales los actores involucrados encuentran fuertes incentivos para cooperar, más allá de sus intereses e ideologías particulares, por lo general, en conflicto (Repetto, 2005).

La coordinación interinstitucional es la interacción y el trabajo conjunto. Estos



generan valor que trasciende los objetivos institucionales y proyecta adecuadamente la esencia de muchos de los temas prioritarios que deben ser desarrollados en la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, pues se trata de temas con diferentes entes rectores que necesariamente deben integrarse.

La multicausalidad del fenómeno de la corrupción requiere de respuestas integrales, la coordinación evoca la acción conjunta, la integralidad, coherencia y transversalidad. Apunta Acuña (2010) acerca de la integralidad que esta implica dos principios: por una parte, tomar distancia del reduccionismo que orienta a atender causas específicas y recortar el accionar estatal, y por otra considerar aproximaciones multidisciplinarias que sean transversales. Así, los elementos sustanciales a nivel táctico son:

5.2.1. Integridad pública

Según la Secretaría de Integridad Pública, es la actuación coherente con valores, principios y normas, que promueve y protege el desempeño ético de la función pública, de modo que los poderes y recursos confiados al Estado se dispongan hacia los fines que se destinaron, asegurando que el servicio público a la ciudadanía esté orientado al interés general y a la generación de valor público (Secretaría de Integridad Pública, 2021).

5.2.2. Cultura de integridad pública

Como precisa la Secretaría de Integridad Pública:

La cultura de integridad pública es definida como la expresión de saberes y prácticas compartidas en una institución donde se actúa de manera consistente con sus valores organizacionales y en coherencia con el cumplimiento de los principios, deberes y normas destinados a asegurar el interés general, luchar contra la corrupción y elevar permanentemente los estándares de la actuación pública (Secretaría de Integridad Pública, 2021).

Ahora bien, para crear la cultura deseada, se argumenta que primero es importante mapear y entablar un diálogo sobre qué valores y comportamientos prevalecen en las organizaciones. Este trabajo puede ser extenso y llevar mucho tiempo, pero el mapa producido puede servir como punto de partida para crear la cultura de la administración pública que buscan las organizaciones (Andersson & Ekelund, 2021).

5.2.3. Enfoque de integridad

El enfoque de integridad adoptado se basa en dos principales características:

- Se propone valorar y fortalecer el desempeño ético de los servidores públicos, implementando estándares de cumplimiento para regular la actuación pública en su relación con los ciudadanos y el sector privado con reglas comunes para todos.

- Se orienta a proteger y priorizar el interés general por encima de los intereses particulares, apelando a los principios, valores y normas que contribuyan a prevenir la corrupción, la buena gobernanza y la creación de valor público

Este enfoque de integridad se constituye en un enfoque o marco transversal de gestión, destinado a evaluar y fortalecer el desempeño ético de los servidores y funcionarios públicos, mitigando los riesgos que pudieran conducir o facilitar en una entidad la comisión de prácticas contrarias a la ética o corruptas, de modo que se actúe con prevención, debida diligencia y de manera oportuna (Secretaría de Integridad Pública. Presidencia del Consejo de Ministros, 2021).

Puesto que las lecciones aprendidas en la última década muestran que un marco moderno de gestión de la integridad apunta a ambos: prevenir la corrupción, reducir las violaciones a la integridad a través del mapeo de los riesgos de integridad e instalar contramedidas; y promover la integridad a través de estimular la comprensión, el compromiso y la capacidad para la toma de decisiones éticas (Maesschalck, 2009).

5.2.4. Ética e Integridad Pública

Las administraciones públicas deben procurar el acrecentamiento de los valores éticos del servidor público, fomentando conductas o comportamientos en los funcionarios que se encaminen a realizar su trabajo con la mejor voluntad de servicio, a usar racional y económicamente los recursos del Estado, a buscar la mayor eficiencia y calidad en su trabajo, a mejorar su propia competencia profesional, a practicar la buena fe en su relación con los ciudadanos y a ayudar a crear un buen clima laboral (Naessens, 2010).

En particular, este es un punto de cierta forma difícil de lograr, ya que la ética e integridad no es requisito al momento de reclutar al personal como parte del servicio civil, pero un adecuado entrenamiento a las servidoras y servidores públicos permitiría modificar las conductas como parte del clima



organizacional. Todo ello desde un enfoque de integridad preventivo.

5.3. Nivel Operativo

A nivel operativo, se busca el desarrollo de acciones institucionales para el fortalecimiento de la capacidad preventiva frente a la corrupción y el establecimiento de una cultura de integridad en cada entidad.

6. Implementación de la Integridad Pública en las Entidades

Siguiendo a Kaptein (2009), un programa de integridad puede definirse como el sistema de control organizacional formal diseñado para crear una cultura de integridad, impedir las violaciones de la integridad y promover el comportamiento de integridad (Hoekstra & Kaptein, 2020).

La implementación de la integridad se dio en primera instancia con la creación de la Secretaría de Integridad Pública en año 2018. Durante los años posteriores se han venido creando mecanismos que permitan la institucionalización de la integridad. Es por ello por lo que para lograrlo se ha creado el Modelo de Integridad Pública, el cual tiene como objetivo garantizar que las ambiciones, normas y medidas (insumos) de integridad estén respaldadas por estructuras organizativas y procesos de formalización. Los aspectos estructurales importantes incluyen el diseño de estructuras y sistemas de integridad claros y resilientes y la delimitación de las funciones y tareas específicas de los funcionarios clave y los departamentos responsables (Hoekstra & Kaptein, 2013).

Por otro lado, Hoekstra & Kaptein (2013) nos indican que existen condiciones más importantes (críticas) para institucionalizar la integridad:

- a) *Proporcionar recursos suficientes*: la asignación de fondos adecuados y tiempo suficiente para que los funcionarios de integridad puedan desempeñar su trabajo correctamente.
- b) *Contar con experiencia*: además de la selección y el nombramiento de expertos en integridad -que conocen la organización y posean redes internas sólidas y reputaciones irreprochables-, es igualmente importante compartir el conocimiento y la experiencia con las partes interesadas tanto internas como externas.
- c) *Apoyo de la (alta) dirección*: permite mantener la integridad en la agenda de la organización en todo momento. La falta de apoyo también conduce a una situación en la que las oficinas de integridad quedan aisladas y terminan en un vacío ineficaz.

d) *Cultura organizacional*: que sea receptiva a los problemas de integridad, resiliente a las presiones políticas y caracterizada por la disposición y apertura para abordar y discutir los problemas éticos es crucial para la integridad organizacional.

e) *Dinámica organizacional*: El cambio organizacional, tanto interno como externo, influye en las iniciativas de integridad. En situaciones más dinámicas, la atención a la política de integridad y la institucionalización parece disminuir.

f) *Institucionalización de la función de integridad*: es un proceso gradual que evoluciona a lo largo de varios años. Por lo tanto, es importante tener en cuenta (e influir) las condiciones antes mencionadas en el proceso de institucionalización de la integridad dentro de la organización.

Al final, todo esto conduce al desarrollo de una estructura de integridad específica que sea apropiada para la organización, tomando en consideración su tamaño, compromiso, circunstancias específicas y las (des)ventajas de cada una de estas estructuras. Una vez que se establece una estructura básica de integridad, los hallazgos demuestran que contribuye a una mayor institucionalización de la integridad.

7. Modelo de Integridad Pública

Es el conjunto de orientaciones que buscan fortalecer la capacidad preventiva y defensiva de las entidades para hacer a la aparición de prácticas contrarias a la ética que pueden convertirse en actos de corrupción. Estas orientaciones se organizan en nueve componentes sobre la base de conceptos y pautas específicas a nivel organizacional y funcional, que, a la fecha, constituyen el estándar peruano de integridad y un marco de trabajo para implementar el enfoque de integridad pública en cada entidad (Secretaría de Integridad Pública, 2021).



Figura 1. Modelo de Integridad Pública⁽¹⁾



La idea del modelo se basa en que la integridad se introduce como nueva manera de diagnosticar y, potencialmente, de curar los problemas de corrupción, lo que posibilita dejar de enfocarnos en instituciones individuales (por ejemplo, el Poder Judicial) o en reglas y prácticas separadas (por ejemplo, el Derecho Penal) para luego proponer una reforma conjunta aplicable a nivel nacional. Esto permite ver las relaciones y la dependencia entre un factor y otro, así como la eficacia que tienen todos juntos.

Esta idea de ver la integridad como sistema, además es aplicable a los instrumentos, si nos referimos a los instrumentos, en el caso de un código de ética, este por sí solo no tendrá mucho impacto; lo mismo sucede con una sesión de capacitación en integridad realmente no marcará la diferencia; o una inspección probablemente no dejará una impresión duradera. Es la combinación de tales medidas la que tendrá un efecto significativo, un efecto conjunto mucho mayor que la mera suma de los efectos de los instrumentos individuales. Por lo tanto, los instrumentos siempre deben evaluarse juntos, con especial atención a sus sinergias (Maesschalck, 2009).

8. Componentes del Modelo de Integridad Pública

8.1. Compromiso de la Alta Dirección

El compromiso de Alta Dirección comprende asumir, desarrollar y visibilizar el liderazgo de las autoridades para fortalecer una

cultura de integridad en sus entidades. Esto se puede notar haciendo explícito la integridad como un objetivo institucional priorizado, logrando que los principales documentos de gestión y planeamiento de la organización cuenten con el enfoque de integridad.

Los subcomponentes del Compromiso de Alta Dirección son:

- Fortalecimiento del órgano que ejerce la función de integridad:* Significa asegurar las condiciones necesarias para el funcionamiento del órgano que ejerce la función de integridad, donde la implementación de una Oficina de Integridad Institucional es el modelo más idóneo. La orientación de este componente es por una parte lograr contar con una estructura organizacional preparada para promover y defender la integridad; y, por otro lado, asegurar que esta funcione de manera articulada internamente.
- Visibilidad de la integridad como objetivo institucional de la entidad:* Supone desplegar una política de comunicación explícita en favor de la ética y políticas orientadas a promover la integridad y prevenir la corrupción y diversas prácticas contrarias a la ética en el sector público.

8.2. Gestión de riesgos que afectan la integridad pública

Para poder responder a las situaciones más vulnerables y evitar a que estos den paso a comportamientos corruptos, la prevención en las entidades requiere de la identificación y gestión de riesgos. La orientación se centra en desarrollar en las entidades competencias para anticipar comportamientos no deseados que contradigan el interés general.

Los subcomponentes de la Gestión de riesgos son:

- Identificación, evaluación y mitigación de los procesos o actividades que generen riesgos que afectan la integridad pública:* implica trabajar con los órganos y unidades orgánicas que participan en el

(1) Fuente: Integridad pública. Guía de conceptos y aplicaciones. Secretaría de Integridad Pública.



fortalecimiento de una cultura de integridad. El órgano que ejerce la función de integridad realiza el acompañamiento correspondiente. Conforme la Directiva No. 002-2021-PCM/SIP se debe priorizar procesos referidos a: contratación pública, gestión de recursos humanos, transparencia y acceso a la información pública, denuncias y protección al denunciante y provisión de servicios públicos.

- b) *Mapa de riesgos y controles*: Consiste en asumir como política permanente la revisión y actualización del mapa de riesgos, a fin de visualizar de forma sencilla los procesos existentes y los riesgos identificados en cada proceso, así como el establecimiento de acciones de mitigación y controles que la entidad aplica a cada uno de ellos.

8.3. Políticas de Integridad

Se deben entender como políticas institucionales las principales directrices que se deben adoptar a nivel institucional, que en concordancia con directrices de alcance nacional y normas vinculadas a la materia materializan las principales acciones a desarrollar.

Los subcomponentes de las Políticas de Integridad son:

- a) *Código conducta*: Principal guía que busca orientar el comportamiento de los servidores públicos y con ello promover una cultura de integridad en la entidad. Este documento precisa conductas específicas en el contexto y situaciones particulares de la entidad y en relación con los valores de la organización.
- b) *Prevención y mitigación de conflictos de intereses*: Los conflictos de intereses son sin duda una de las principales inconductas que dan paso a la corrupción. Es fundamental que la entidad plantee medidas tanto para prevenir, identificar y gestionar situaciones relacionadas.
- c) *Debida diligencia según las partes interesadas*: Esta política institucional busca organizar y fortalecer los sistemas de precaución de la entidad para así evitar que su interrelación con actores externos pueda generar vulnerabilidades.
- d) *Incentivos y reconocimientos al personal*: La promoción de la integridad requiere de ejemplos. Por tanto, el establecimiento de incentivos y reconocimientos no solo reforzaría comportamientos alineados a la promoción de los valores, principios y normas de la función pública destinados a fortalecer la cultura de integridad en la entidad, sino también mostraría ejemplos a seguir en la entidad.
- e) *Contratación de personal*: Implica establecer mecanismos para asegurar que los procedimientos de selección y contratación de personal vigentes cumplan con los criterios de meritocracia, integridad e idoneidad. Se busca que el proceso sea transparente, se verifique la información

presentada y se evite cualquier situación de conflictos de interés o nepotismo.

- f) *Acciones de Integridad y Lucha contra la Corrupción Institucional*: Consiste en que la entidad establezca objetivos y acciones estratégicas y operativas en los documentos de planeamiento para asegurar la asignación de recursos y el trabajo articulado al interior de la entidad.

8.4. Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas

Este componente busca que la entidad asegure el cumplimiento estricto de la normativa de transparencia y acceso a la información pública, desde asegurar la actualización y mantenimiento de los portales de transparencia estándar en sus diferentes rubros (personal, contrataciones y adquisiciones, actividades oficiales, registro de visitas, documentos de planeamiento y presupuesto, proyectos de inversión, etc.), hasta garantizar el acceso a la información pública, contribuir a la apertura de datos y promover la rendición de cuentas.

Los subcomponentes de la Transparencia, datos abiertos y rendición de cuentas son:

- a) *Transparencia activa*: consiste en asegurar la publicación y actualización de los rubros temáticos con formato estándar que contempla el Portal de Transparencia Estándar. Asimismo, el órgano que ejerce la función de integridad promueve y cautela la implementación del Registro de Visitas en Línea.
- b) *Transparencia pasiva*: consiste en comprobar el porcentaje de respuesta a las solicitudes de acceso a la información y coordinar la implementación de un sistema en línea que permita registrar las referidas solicitudes.

8.5. Controles internos, externo y auditoría

Este componente busca que la entidad instale y desarrolle su sistema de control interno, para cautelar para fortalecer sus procesos internos y lograr se cumplan con sus objetivos. Asimismo, en relación con el control externo, la entidad debe colaborar y facilitar las labores del control gubernamental



que realiza la Contraloría General de la República o a través del órgano de control institucional; gestionando las situaciones adversas que se puedan identificar.

Los subcomponentes de Controles internos, externo y auditoría son:

- a) *Implementación del Sistema de Control Interno*: Consiste en asegurar el cumplimiento de la implementación del Sistema de Control Interno, para ello es preciso tener en cuenta que la responsabilidad recae en la máxima autoridad administrativa de la entidad quien puede apoyarse en el órgano que ejerce la función de integridad.
- b) *Control Gubernamental - OCI*: se coordina de manera permanente con los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones contenidas en los Informes de Control, además de que los órganos y unidades orgánicas auditadas sujetas a determinado servicio de control, actúen con diligencia cautelando la atención completa y oportuna a las solicitudes de información y documentación.

8.6. Comunicación y capacitación

Este componente busca dotar de las competencias y habilidades necesarias para que los servidores públicos puedan ejercer la función pública con el mejor desempeño ético posible. Así, por ejemplo, la Convención Interamericana contra la Corrupción señala como un aspecto central en la prevención asegurar que los servidores públicos reciban instrucciones claras que aseguren la adecuada comprensión de sus responsabilidades y las normas éticas que rigen sus actividades.

Los subcomponentes de Comunicación y capacitación son:

- a) *Inducción en integridad a nuevos servidores públicos*: Se debe asegurar un integral proceso de inducción sobre integridad a los nuevos servidores que permita conocer los riesgos a afrontar y los comportamientos esperados frente a estos riesgos.
- b) *Capacitación permanente en políticas de integridad*: Se trata de incorporar en el Plan de Desarrollo de Personas cursos vinculados a fortalecer el desempeño ético de los servidores públicos y la cultura de integridad.
- c) *Comunicación de "Política de Integridad" a las partes interesadas*: se realizan actividades de difusión sobre las acciones contenidas en las "Políticas de Integridad" dirigidas a las partes interesadas.
- d) *Evaluación del clima laboral*: se verifica y monitorea la inclusión de temas vinculados con las "Políticas de Integridad" en las encuestas de evaluación del clima laboral.
- e) *Evaluación del nivel de satisfacción de las partes interesadas*: Conocer el nivel de satisfacción a las partes interesadas que articulan con en la entidad es un importante

insumo para optimizar la provisión de bienes y servicios que la entidad entrega a la sociedad, permitiendo identificar con ello si esta provisión genera valor público. Por tanto, ayuda a lograr fortalecer la confianza de la entidad.

8.7. Canal de denuncias

La denuncia constituye un deber en la función pública. Por tanto, es fundamental que las entidades públicas aseguren mecanismos de recepción de denuncias funcionales, así como, dar garantía de que se atienden las solicitudes de protección al denunciante.

De otro lado, se debe asegurar que los servidores y los ciudadanos conozcan los mecanismos de denuncia establecidos.

Los subcomponentes de Canal de denuncias son:

- a) *Implementación de canal de denuncias*: La entidad debe implementar la Plataforma Digital Única de Denuncias del Ciudadano, como el canal único de contacto digital del Estado peruano con la ciudadanía, a fin de asegurar la debida gestión y seguimiento de las denuncias de corrupción, así como el otorgamiento de mecanismos de protección al denunciante. Asimismo, debe difundir su uso.
- b) *Mecanismos de protección al denunciante*: La entidad debe cautelar el otorgamiento de las medidas de protección al denunciante conforme a lo dispuesto por el Decreto Legislativo N°1327 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N°010-2017-JUS, para ello es necesario que esta función sea desempeñada por personal especializado.

8.8. Supervisión y monitoreo del modelo de integridad

La entidad debe asegurar un monitoreo constante al cumplimiento de las obligaciones en integridad y lucha contra la corrupción y la aplicación del modelo de integridad. Para optimizar este proceso es importante constituir mesas técnicas con la participación de los principales directivos, en el que se analicen las dificultades, los retos y se puedan adoptar acciones conjuntas.



El subcomponente de Supervisión y monitoreo del modelo de integridad es la *Evaluación de efectividad de los componentes del modelo de integridad*, el cual menciona que el órgano que ejerce la función de integridad es responsable del uso adecuado del Índice de Capacidad Preventiva frente a la Corrupción y de la actualización de las acciones asignadas de manera obligatoria y transparente.

Para apoyar esta labor, la Secretaría de Integridad Pública ha implementado el índice de Capacidad Preventiva frente a la corrupción (ICP), herramienta que permite medir el avance de la implementación del Modelo de Integridad.

Para efectuar esta medición, el ICP evalúa los estándares establecidos para cada componente. Estos estándares son parámetros de exigencia que la Secretaría de Integridad establece cada año.

8.9. Encargado de modelo

Para facilitar la implementación de este modelo es necesario asignar la función de integridad, quien asume el rol de articulación de sus componentes, compañía y orienta a los distintos órganos y unidades orgánicas. La modalidad ideal es que se implemente una Oficina de Integridad Institucional, reconocida en la estructura organizacional de la entidad. Si ello no fuera posible, existen otras alternativas relacionadas con la creación de una Unidad funcional en la máxima autoridad administrativa o que se delegue esta responsabilidad a la Oficina de Recursos humanos.

El subcomponente del Encargado del modelo es la *Función de acompañamiento*, la cual acompaña y orienta a los distintos órganos y unidades orgánicas sobre la correcta y oportuna implementación de las normas, herramientas y/o mecanismos que constituyen el estándar de integridad. Asimismo, absuelve las consultas respecto a la pertinencia o no de adoptar una determinada acción a la luz de los principios éticos que informan el modelo.

9. Conclusiones

- La incorporación de la integridad como una política nacional en el caso peruano ha permitido el desarrollo de un conjunto de medidas a nivel preventivo que ponen en el centro de la reforma el fortalecimiento de la cultura de integridad en las entidades públicas.
- Sin embargo, tras los primeros 5 años de implementación de esta política, el desarrollo a nivel preventivo encuentra importantes dificultades a nivel de su articulación. Diferentes son los actores que participan en el establecimiento de medidas, diferentes son sus aproximaciones.
- Ante dicho contexto, resulta necesario analizar cómo podemos lograr mayores sinergias entre los diferentes

actores que participan en el desarrollo de la integridad. Siendo una alternativa crear un sistema nacional de integridad y lucha contra la corrupción bajo el marco que establece la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para los sistemas funcionales.

- Este sistema permitirá desarrollar la política en tres niveles. El primero a nivel estratégico, fortaleciendo el rol de evaluación y monitoreo; el segundo a nivel táctico donde es fundamental armonizar el desarrollo de los temas prioritarios, y; iii) a nivel operativo donde las entidades asumen su responsabilidad en evitar que ocurran los actos de corrupción aplicado, para ello, el Modelo de Integridad Pública.

El establecimiento del Modelo de Integridad Pública ha permitido esclarecer de manera concreta un conjunto de orientaciones, herramientas y prácticas necesarias para fortalecer la integridad en las entidades públicas peruanas y con ello incrementar la capacidad de prevención frente a la corrupción.

Referencias Bibliográficas

- Acuña, C. (2010). Los desafíos de la Coordinación y la Integridad para las Políticas Públicas en América Latina. Una Introducción. En C. Acuña, *Los desafíos de la Coordinación y la Integralidad de las Políticas y Gestión Pública en América Latina*. Proyecto de Modernización del Estado.
- Agüero-San Juan, S., & Malem, J. (2020). ¿Toda corrupción impacta negativamente en los derechos humanos? Precisiones al enfoque adoptado por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. En *Tendências jurisprudenciais da Corte Interamericana de Direitos Humanos* (pp. 223-236). Livraria do Advogado.
- Andersson, S., & Ekelund, H. (2021). Promoting Ethics Management Strategies in the Public Sector: Rules, Values, and Inclusion in Sweden. *Administration & Society*, 1-28. <https://doi.org/10.1177/00953997211050306>
- Auditoría Superior de la Federación, Cámara de Diputados. (2014). *Integridad y Prevención de la Corrupción en el Sector Público. Guía Básica de Implementación*. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_63.pdf
- Bregaglio, R. y Novoa, Y. (2022). Un paso más allá de la teoría. Propuestas para efectivizar el



vínculo entre corrupción y derechos humanos en la función de los tribunales. En R. Chanjan, & I. Montoya (Eds.), *Sistema Penal y Corrupción* (pp. 61-83). Ius Et Veritas.

Buendía, P. (22 de junio de 2022). *Sistema Nacional de Integridad: estrategia frente a la corrupción*. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/171210-sistema-nacional-de-integridad-estrategia-frente-a-la-corrupcion>

Comisión de Alto Nivel Anticorrupción. (14 de septiembre de 2017). *Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/45986/Politica-Nacional-de-Integridad-y-Lucha-contra-la-Corrupcio%CC%81n.pdf?v=1561501666>

Cunill, N. (2006). La Transparencia en la Gestión Pública. ¿Cómo construirle viabilidad? *Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública*, (8), 22-44.

Defensoría del Pueblo. (2022). *Análisis y perspectivas del nuevo marco regulatorio de las comisiones regionales anticorrupción*.

Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2013). The Institutionalization of Integrity in Local Government. *Public Integrity*, 15(1), 5-27.

Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2020). The Integrity of Integrity Programs: Toward a Normative Framework. *Public Integrity*, 1-13.

Maesschalck, J. (2009). Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation. *Global Forum on Public Governance*, (pp. 1-57).

Martinsson, J. (2021). Combatting institutional corruption: The policy-centered approach. *Crime Law and Social Change*, 75(3), 1-14.

Naessens, H. (2010). Ética pública y transparencia. *XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles*, pp. 2113-2130. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/>

halshs-00531532/document

OCDE. (2017). *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú: Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264271470-es>

OCDE. (2017). *Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública*.

OCDE. (2019). *Las Oficinas de Integridad. Hacia la implementación de un sistema de integridad*.

OCDE. (2021). *Integridad en las regiones peruanas. Implementar el sistema de integridad*.

OECD. (2018). *La integridad pública desde una perspectiva conductual: El factor humano como herramienta anticorrupción*. OECD Publishing.

Plissock, C., & Lagos, N. (2021). 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. <http://dx.doi.org/10.29265/gypp.v30i3.961>

Repetto, F. (2005). La gerencia social ante los nuevos retos del desarrollo social en América Latina. En F. Repetto, *La dimensión política de la coordinación de programas políticos sociales: una aproximación teórica y algunas referencias prácticas en América Latina*. Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social: Instituto de Administración Pública: Norwegian Ministry of Foreign Affairs: Banco Interamericano de Desarrollo.

Directiva No. 002-2021-PCM/SIP. (6 de junio de 2021). Secretaría de Integridad Pública. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1999180-002-2021-pcm-sip>

Secretaría de Integridad Pública. (2021). *Acerca del Índice de Capacidad Preventiva*. <https://reporteintegridad.servicios.gob.pe/>

Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Integridad pública. Guía de conceptos y aplicaciones*. <https://www.minedu.gob.pe/denunciaanticorrupcion/pdf/guia-de-integridad-publica.pdf>

Subirats, J. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Grupo Planeta (GBS).

Transparency International. (2000). El Sistema Nacional de Integridad. En T. International, *Elementos para fortalecer un Sistema Nacional de Integridad* (pp. 71-80). <https://repositorioicdim.esap.edu.co/handle/123456789/805> 