

8

Desarrollo de capacidades

El presente capítulo ofrece un comentario sobre el principio de desarrollo de capacidades incluido en la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Integridad Pública. Clarifica cómo las actividades básicas, como ser el suministro de información oportuna y pertinente sobre las políticas y normas en materia de integridad, así como la realización de actividades periódicas y adaptadas de capacitación en materia de integridad, pueden fomentar el compromiso con la integridad pública. Identifica los componentes básicos de las funciones eficaces de asesoramiento en materia de integridad y examina cómo estos mecanismos de orientación y consulta pueden ayudar a los funcionarios públicos a comprender y aplicar estándares de integridad en sus actividades cotidianas. El capítulo aborda desafíos frecuentes, entre los cuales se encuentran el uso de formatos de capacitación innovadores e interactivos, dedicar tiempo y recursos al desarrollo de capacidades y a la orientación, y garantizar una coordinación eficaz de los organismos encargados de la capacitación. También examina desafíos relacionados a los asesores de integridad, como el riesgo de que otros actores puedan renunciar a sus responsabilidades en materia de integridad o utilizar indebidamente el asesoramiento y orientación de los asesores.

8.1. ¿Por qué el desarrollo de capacidades?

La concientización, el desarrollo de conocimientos y competencias, así como el fomento del compromiso con la integridad son elementos esenciales de la integridad pública. La concientización sobre las normas, prácticas y desafíos de la integridad ayuda a los funcionarios públicos a reconocer los problemas de integridad cuando se presentan. Asimismo, la capacitación y la orientación bien diseñadas dotan a los funcionarios públicos de los conocimientos y las competencias necesarios para gestionar adecuadamente los asuntos de integridad y buscar asesoramiento especializado cuando resulte necesario. A su vez, la concientización y la formación contribuyen a fomentar el compromiso entre los funcionarios públicos y motiva la conducta para que cumplan con sus deberes públicos y beneficien al público.

En la Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública, se llama a los adherentes a «ofrecer a los funcionarios públicos la información, formación, orientación y asesoramiento oportunos para que estos apliquen las normas de integridad pública en su lugar de trabajo, en concreto:

- a. proporcionando a los funcionarios públicos información precisa y actualizada a lo largo de sus carreras profesionales sobre las políticas, normas y procedimientos administrativos de la entidad que resulten pertinentes al objeto de preservar la rigurosidad de las normas de integridad pública;
- b. ofreciendo a los funcionarios públicos, al inicio y a lo largo de sus carreras profesionales, formación en materia de integridad para promover una mayor concientización, y dotarles de las competencias necesarias para el análisis de dilemas éticos, de manera que las normas en materia de integridad pública resulten aplicables y útiles en sus propios contextos personales;
- c. proporcionando fácil acceso a mecanismos formales e informales de orientación y consulta, , que contribuyan a facilitar la aplicación de las normas de integridad pública por parte de los funcionarios públicos en su trabajo diario, además de la gestión de situaciones donde existan conflictos de intereses» (OCDE, 2017^[11]).

8.2. ¿Qué es el desarrollo de capacidades?

Hay una serie de instrumentos y mecanismos que los gobiernos pueden utilizar para proporcionar información, capacitación y orientación a los funcionarios públicos. Las siguientes características son elementos esenciales:

- La información sobre las políticas de integridad, las normas y los procedimientos administrativos está actualizada y disponible.
- La capacitación introductoria y en el trabajo en materia de integridad se lleva a cabo periódicamente para concientizar y desarrollar habilidades para la integridad pública, y existen medidas de evaluación para valorar la eficacia.
- Existen mecanismos de orientación y consulta para aplicar de manera coherente las normas de integridad en la labor cotidiana de los funcionarios públicos y tales mecanismos son conocidos y accesibles.

8.2.1. La información sobre las políticas de integridad, las normas y los procedimientos administrativos está actualizada y disponible

Poner a disposición de los funcionarios públicos información suficiente es fundamental para concientizar y aumentar la comprensión de las políticas, las normas, los reglamentos y los procedimientos administrativos en materia de integridad. Los métodos y los mensajes dependerán de si el objetivo es dar a conocer las normas de integridad aplicables en todo el sector público, o aquellas aplicables a instituciones o contextos específicos. Si se trata de concientizar sobre las normas de integridad del gobierno en sentido amplio, los gobiernos pueden emitir comunicados sobre los valores y principios de la administración pública. Esto puede incluir el envío de un ejemplar del código de conducta o del código de ética a los funcionarios públicos y la presentación de su contenido cuando se incorporan a la administración pública, así como la petición de que firmen una declaración de que han leído, comprendido y aceptado adherirse al código de conducta o al código de ética, al ingresar a su cargo o cuando cambian de funciones. El valor jurídico de tal acto suele ser limitado, pero su significado simbólico puede ser considerable si se inserta en el sistema de integridad más amplio (OCDE, 2009^[2]).

Las organizaciones públicas pueden utilizar medios adicionales para difundir y concientizar sobre las normas de integridad, como carteles, salvapantallas de ordenador, tableros de empleados, pancartas, puntos de libro y calendarios impresos (entre otros materiales). Por ejemplo, en México, la Secretaría de la Función Pública (SFP) difundió carteles sobre los principios constitucionales que explicaban lo que significa cada valor específico del servicio público (legalidad, honestidad, lealtad, imparcialidad y eficiencia) (figura 8.1). Si el objetivo es concientizar sobre las normas de integridad específicas de un sector concreto, los gobiernos pueden considerar el producir y difundir mensajes adaptados. El Organismo de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos y el Departamento del Interior de Australia han introducido vídeos sobre integridad y preparado correos electrónicos para aclarar las expectativas y la conducta específicas del sector dentro de sus organismos (OCDE, 2017^[3]).

Figura 8.1. Cartel de los principios constitucionales de México



Principios constitucionales

Que todo/a servidor/a público/a debe observar en el desempeño de su empleo, cargo, comisión o función.

1 Legalidad

- Me desempeñaré en el marco de la normatividad aplicable
- Someteré mi actuación a las facultades establecidas en la normativa
- Conoceré y cumpliré mis funciones, facultades y atribuciones

CONOCE TU CÓDIGO DE CONDUCTA

#soy_ética #soy_ético



“JUNTOS(AS) POR UN SERVICIO PÚBLICO ÉTICO E INTEGRO”

2 Honradez

- No pretenderé beneficios, provechos o ventajas adicionales
- No aceptaré ni buscaré compensaciones, obsequios, prestaciones o dádivas.
- Seré modelo de rectitud

5 Eficiencia

- Orientaré mi función a la obtención de resultados
- Alcanzaré las metas institucionales según mis responsabilidades
- Haré uso responsable de recursos

Otorgaré el mismo trato a toda persona

No concederé privilegios o preferencias

No me dejaré influir por aspectos externos o prejuicios indebidos en la toma de decisiones o en el ejercicio objetivo de mi función

3 Lealtad

- Corresponderé a la confianza que el Estado me brindó
- Me desempeñaré con amplio sentido de servicio a la sociedad
- Buscaré la satisfacción del interés colectivo

4 Imparcialidad

UNIDAD DE ÉTICA, INTEGRIDAD PÚBLICA Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES
<http://www.gob.mx/unidad-de-etica>
 Tel. 2000 3000 ext. 1002,1552,1558
ueepci@funcionpublica.gob.mx

Fuente: Unidad de ética, Integridad Pública y Prevención de Conflictos de Intereses (2018), “Principios Constitucionales”, Secretaría de la Función Pública.

El uso de mensajes que contengan ejemplos concretos sobre lo que significan estos valores alentará a los funcionarios públicos a reflexionar sobre ellos e interiorizarlos. Por ejemplo, el cartel de las normas de integridad y conducta de Nueva Zelanda (figura 8.2) se exhibe tanto en las organizaciones públicas como públicamente para los ciudadanos, y ofrece ejemplos concretos de lo que significan los valores.

Figura 8.2. Concientizar sobre los estándares de integridad y conducta en Nueva Zelanda

STANDARDS OF INTEGRITY & CONDUCT

A code of conduct issued by the State Services Commissioner under the State Sector Act 1988, section 57

WE MUST BE FAIR, IMPARTIAL, RESPONSIBLE & TRUSTWORTHY

The State Services is made up of many organisations with powers to carry out the work of New Zealand's democratically elected governments.

Whether we work in a department or in a Crown entity, we must act with a spirit of service to the community and meet the same high standards of integrity and conduct in everything we do.

We must comply with the standards of integrity and conduct set out in this code. As part of complying with this code, our organisations must maintain policies and procedures that are consistent with it.

For further information see www.ssc.govt.nz/code

FAIR

We must:

- treat everyone fairly and with respect
- be professional and responsive
- work to make government services accessible and effective
- strive to make a difference to the well-being of New Zealand and all its people.

IMPARTIAL

We must:

- maintain the political neutrality required to enable us to work with current and future governments
- carry out the functions of our organisation, unaffected by our personal beliefs
- support our organisation to provide robust and unbiased advice
- respect the authority of the government of the day.

RESPONSIBLE

We must:

- act lawfully and objectively
- use our organisation's resources carefully and only for intended purposes
- treat information with care and use it only for proper purposes
- work to improve the performance and efficiency of our organisation.

TRUSTWORTHY

We must:

- be honest
- work to the best of our abilities
- ensure our actions are not affected by our personal interests or relationships
- never misuse our position for personal gain
- decline gifts or benefits that place us under any obligation or perceived influence
- avoid any activities, work or non-work, that may harm the reputation of our organisation or of the State Services.

newzealand.govt.nz

Published June 2017 ISBN: 978-0-478-30324-4

Fuente: Normas de integridad y conducta de la Comisión de Servicios Estatales, www.nzals.co.nz/assets/Policy-Forms/Code-of-Conduct-Policy.pdf (consultado el 25 de febrero de 2020).

El simple hecho de exhibir las normas de integridad no garantiza necesariamente que los funcionarios públicos consideren debidamente la información de la que disponen. Por este motivo, cualesquiera que sean las herramientas y los mensajes que se elijan, la promoción periódica de políticas, normas y procedimientos de integridad puede ayudar a los funcionarios públicos a recordarlos cuando se enfrenten a situaciones éticas (OCDE, 2017^[4]). Como se señala en (OCDE, 2019^[5]), los recordatorios morales han demostrado ser un instrumento eficaz para contrarrestar la conducta poco ética, al recordar a la gente las normas éticas al momento de la toma de decisiones (Mazar and Ariely, 2006^[6]; Bursztyn et al., 2016^[7]). Mensajes poco llamativos, como «Gracias por su honestidad», pueden tener un efecto sorprendente en el cumplimiento de las normas de integridad (Pruckner and Sausgruber, 2013^[8]), aunque para lograr el efecto deseado dichas intervenciones deben estar programadas para realizarse muy cercanamente al momento de toma de decisiones (Gino and Mogilner, 2014^[9]).

Una política concreta derivada de estas conclusiones podría consistir en la inclusión de una frase a ser confirmada por un funcionario de contrataciones justo antes de tomar la decisión sobre un contrato de contratación. La frase podría decir: «Tomaré la siguiente decisión de acuerdo con las normas profesionales y éticas más estrictas». Al firmar, el funcionario de contrataciones vincula implícitamente su nombre a la conducta ética (OCDE, 2017^[10]). Otras medidas normativas concretas podrían incluir la exigencia de recuadros para la firma al inicio de los formularios de reporte de los gobiernos (recuadro 8.1).

Recuadro 8.1. Aplicar conocimientos conductuales para mejorar el cumplimiento

En los Estados Unidos, los proveedores federales que realizan ventas a través de los esquemas de suministro federales deben pagar una tasa de financiación industrial que se calcula sobre la base de la fracción de las ventas totales realizadas. Para calcular la tasa, los vendedores deben ellos mismos informar la cantidad de sus ventas totales. Para aumentar el cumplimiento de estas auto-declaraciones, la Administración General de Servicios (*Government Services Administration* o GSA) puso a prueba un buzón de firma electrónica al principio de su portal de presentación de informes en línea. Como resultado de la prueba piloto, la cantidad media de ventas reportadas por los propios proveedores fue 445 dólares más alta en el caso aquellos que firmaron en la parte superior del formulario. Esto se tradujo en 1,59 millones de dólares adicionales en tasas de financiación industrial (IFF) pagadas al gobierno en un solo trimestre.

Fuente: (SBST (Social and Behavioural Sciences Team), 2015^[11]).

8.2.2. La capacitación introductoria y en el trabajo en materia de integridad se lleva a cabo periódicamente para concientizar y desarrollar habilidades para la integridad pública, y existen medidas de evaluación para valorar la eficacia

Desde la perspectiva del desarrollo de capacidades, un enfoque estratégico de la integridad pública requiere que la capacitación en materia de integridad se incluya en el marco más amplio de desarrollo de competencias de cualquier servicio público. En todos los países de la OCDE, el desarrollo de competencias es una parte fundamental de la gestión de la administración pública. La supervisión institucional, así como quién es responsable de promover, coordinar y administrar el aprendizaje, varía según el marco institucional de cada país (OCDE, 2017^[4]). Las estructuras clave podrían incluir un ministerio central o una escuela de servicio público nacional, o se podría delegar la responsabilidad a los ministerios sectoriales individuales (OCDE, 2016^[12]). Los planes de aprendizaje y de desarrollo de habilidades pueden desarrollarse en torno a la formación de funcionarios públicos individuales a fin de abordar las brechas de habilidades en las organizaciones públicas o bien centrarse en el nivel del gobierno en su conjunto (OCDE, 2017^[4]).

Independientemente de los enfoques utilizados y de su combinación, la capacitación en materia de integridad debería ser un componente. Los gobiernos pueden tener en cuenta las siguientes características al diseñar y aplicar la capacitación en materia de integridad: el público destinatario, el momento y la frecuencia de la capacitación, su alcance y los principales métodos para llevarla a cabo. Además, los gobiernos pueden considerar medidas relacionadas con la coordinación de los principales actores que preparan e imparten la formación, así como con el monitoreo y evaluación de los resultados de esta.

Público de la capacitación

Los nuevos funcionarios públicos son un público clave para la capacitación en materia de integridad, y la capacitación introductoria es la primera oportunidad para establecer las pautas en cuanto a las normas de integridad al formar parte de la administración pública. Esta es una oportunidad primordial para concientizar y desarrollar el conocimiento de las normas y los valores. Por ejemplo, Canadá, Estados Unidos, Lituania y Turquía han hecho que la capacitación en materia de integridad sea un componente obligatorio de la capacitación introductoria. En el marco del plan de estudios obligatorio para los nuevos funcionarios públicos, la Escuela de Administración Pública de Canadá ofrece un curso introductorio sobre valores y ética. En los Estados Unidos, todos los nuevos empleados federales deben seguir un curso de capacitación de introducción a la ética diseñado y proporcionado por el funcionario de ética de su agencia designada. En Lituania, la capacitación en materia de ética se convierte en obligatoria de manera indirecta: se exige a todos los nuevos funcionarios públicos que participen en la capacitación introductoria, que incluye tiempo dedicado a cuestiones de integridad. Los componentes básicos de estos cursos introductorios sobre integridad incluyen los conceptos de valores y ética, pero también la gestión y prevención de conflictos de intereses, dilemas éticos y cuestiones de rendición de cuentas en el lugar de trabajo.

También se pueden diseñar oportunidades específicas de capacitación en materia de integridad a fin de proporcionar a funcionarios públicos apoyo y contenidos personalizados y actualizados para el desempeño de sus funciones diarias. En los Estados Unidos, además de la formación inicial obligatoria, el Código de Reglamentos Federales exige que determinadas categorías de empleados (por ej., los nombrados por el presidente, la oficina ejecutiva del presidente, determinados funcionarios de contratación, etc.) realicen una capacitación ética anual adicional. Muchos organismos de EE. UU. han extendido este requisito a todo el personal. En Francia, si bien no existe obligación legal de formar a los agentes de ética, la Alta Autoridad para la Transparencia en la Vida Pública (*Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique* o HATVP) ofrece un curso de capacitación específicamente diseñado para los agentes de ética de las empresas semipúblicas de la ciudad de París (HATVP, 2019^[13]). También se les proporciona orientación e instrumentos mediante una guía de ética especialmente diseñada para ellos (HATVP, 2019^[14]).

Además, como forma de internalizar la capacitación, se puede alentar a los participantes a que elaboren su propio plan de acción sobre integridad en el que identifiquen los desafíos y los riesgos para la integridad en su lugar de trabajo. La capacitación de seguimiento puede utilizarse posteriormente para examinar la implementación de su plan personal, incluidos los obstáculos encontrados al implementar acciones específicas, así como para compartir ideas y soluciones.

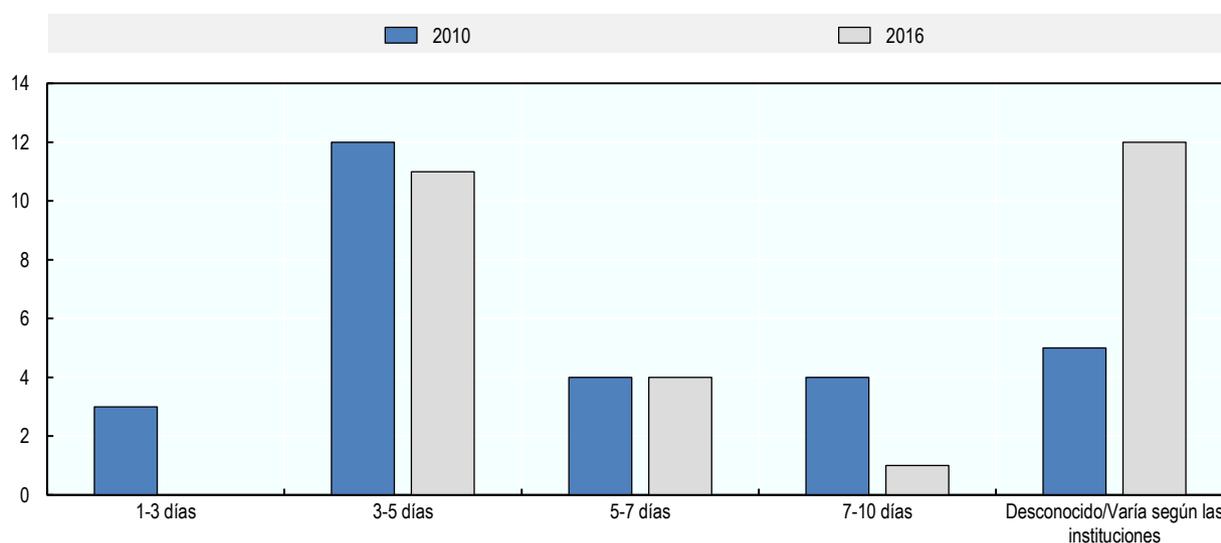
En cada administración pública, hay categorías específicas de funcionarios públicos que operan en puestos que están expuestos a mayores riesgos de corrupción. Entre esos cargos, se incluyen los responsables de la contratación pública; los responsables de impuestos y aduanas, y los funcionarios públicos que trabajan en los organismos reguladores. Para garantizar que estos funcionarios públicos dispongan de los instrumentos necesarios para hacer frente a los riesgos para la integridad que se plantean, los programas de capacitación pueden adaptarse a sus necesidades específicas. Por ejemplo, desde 2001 el Organismo Federal de Contrataciones de Alemania exige que todos sus nuevos funcionarios participen en talleres para adquirir conocimientos sobre la prevención de la corrupción, la denuncia de irregularidades y la conducta ética. Desde entonces, el programa se ha ampliado, y exige la participación de todos los funcionarios de contrataciones públicas. Se organizan entre 6 y 7 talleres al año para formar, en promedio, a 70 funcionarios (OCDE, 2016^[15]). En el período 2017-2019, 313 funcionarios participaron en la capacitación pertinente en materia de gestión, en la capacitación introductoria y en determinados talleres de prevención de la corrupción. En Estonia, además de los cuatro cursos de ética del programa central de capacitación, cada organismo también puede ofrecer programas internos adaptados a las necesidades de sus funcionarios. Por ejemplo, la Junta de Impuestos y Aduanas de Estonia ha introducido su propio módulo de ética adaptado a las necesidades de los funcionarios de impuestos y aduanas.

Momento de la capacitación

Las leyes, los reglamentos, los códigos y las expectativas cambian con el paso del tiempo, y pueden surgir nuevas formas de violaciones a la integridad y dilemas éticos. Las actualizaciones periódicas de los reglamentos y los estándares de integridad pueden ayudar a garantizar que los funcionarios públicos cuenten con las habilidades, los conocimientos y la capacidad de respuesta necesarios.

Sin embargo, habida cuenta de todos los temas del sector público que se consideran, se dedica una cantidad limitada de tiempo a la capacitación. Como se muestra en la figura 8.3, entre 2010 y 2016 aumentó el número de gobiernos que informaron capacitar de 1 a 3 días, y hubo una notable disminución de aquellos que ofrecían entre 7 a 10 días de capacitación. Dada la cantidad de temas y áreas de capacitación que se espera que emprendan los funcionarios públicos, el tiempo dedicado en particular a la capacitación en materia de integridad puede ser aún más limitado.

Figura 8.3. Promedio de extensión de la capacitación, por año y por empleado



Fuente: (OCDE, 2016^[12]).

La regularidad de la capacitación de los funcionarios públicos en materia de integridad varía y depende del tamaño general de la administración pública, los recursos humanos y financieros dedicados a la formación, y de si esta capacitación es obligatoria o voluntaria, o está dirigida a categorías de funcionarios públicos expuestos a riesgos específicos. Aunque los recursos dedicados a la capacitación en materia de integridad sean limitados, los gobiernos pueden aprovechar momentos u oportunidades específicas para la capacitación. Entre ellos se incluyen los períodos posteriores a las reformas de las leyes de ética o de servicio público, el establecimiento de nuevas normas o funciones y los cambios en los códigos de conducta generales o en las funciones «de mayor riesgo» (nombramientos políticos, contrataciones, impuestos, aduanas, etc.) o sectores.

Alcance de la capacitación y métodos utilizados para impartirla

Si bien el contenido variará en función del contexto de cada país, como mínimo, la capacitación en materia de integridad puede incluir módulos sobre normas, reglas y valores de integridad, procedimientos administrativos (como la gestión financiera y la contratación pública), instrumentos de transparencia y rendición de cuentas, y medidas y controles para gestionar los riesgos para la integridad. La capacitación

también podría abarcar qué son los riesgos para la integridad y cómo identificarlos; qué es el razonamiento ético y cómo aplicarlo a las ideas abstractas; y qué son los dilemas éticos y cómo gestionarlos.

Existen numerosos métodos disponibles para apoyar la impartición de capacitación en materia de integridad, tanto en la capacitación introductoria como durante el servicio (véase la tabla 8.1 para conocer los tipos de las principales tendencias de capacitación). Los métodos deben adaptarse en función de los objetivos de la capacitación, ya que quizás algunos no sean los más eficaces para todas las circunstancias. Los métodos de enseñanza tradicionales, como las conferencias, pero también los módulos de aprendizaje electrónico, los cursos y los cursos en línea masivos y abiertos (CEMA), pueden utilizarse para impartir conocimientos sobre normas, reglas y procedimientos administrativos específicos que orienten en materia de integridad en el sector público (por ejemplo, la capacitación «basada en reglas»). Por ejemplo, la Oficina de Ética Gubernamental de los Estados Unidos (*Office of Government Ethics* o OGE) utilizó la primera de las tres sesiones de «formación de instructores» de un CEMA para presentar el estatuto y las normas de las restricciones de empleo posteriores a la función en el gobierno. Este curso se complementó con escenarios basados en valores y ejercicios para que los participantes se comportaran como si se enfrentaran a verdaderos dilemas éticos. La capacitación basada en valores se centra en el desarrollo de actitudes y conductas en respuesta a los posibles problemas de integridad en el desempeño de las funciones de los funcionarios públicos. Se puede impartir a través de formas más interactivas, como estudios de casos, juegos de simulación, juegos de cartas o de mesa, y juegos de rol. Por ejemplo, en Austria, el Ministerio Federal del Interior utiliza un juego interactivo llamado «Cualificado para el cumplimiento: encuentre sus valores» para analizar los valores personales y la forma en que los valores del servicio público pueden guiar a los funcionarios públicos para hacer frente a situaciones difíciles y gestionar dilemas éticos. Estos métodos interactivos y situacionales se utilizan para desafiar a los alumnos y permitirles reflexionar sobre dilemas clave, así como sobre las consecuencias de la falta de integridad o las violaciones a la integridad; luego de la experiencia se realiza un informe sobre la misma.

Tabla 8.1. Principales métodos de capacitación

Método	Enfoque	Descripción
Conferencia	Basado en reglas	A los funcionarios públicos se les ofrecen cursos en formato de conferencia sobre las normas de integridad, reglas y procedimientos administrativos para reforzar su comprensión de los conceptos y principios éticos del servicio público. Principalmente, los capacitadores son quienes intervienen.
Módulo de aprendizaje electrónico/Curso en línea o curso en línea masivo y abierto	Basado en reglas	A los funcionarios públicos se les ofrecen cursos o módulos en línea a través de una plataforma virtual o sitio web sobre normas, reglas y procedimientos administrativos de carácter ético para reforzar su comprensión de los conceptos y principios éticos del servicio público. Principalmente, los capacitadores son quienes intervienen.
Coaching y tutoría	Combinado	Mediante la retroalimentación y los debates entre pares, los funcionarios públicos subalternos tienen la oportunidad de interactuar con un alto directivo con una conducta ética comprobada, quien motivará la conducta ética y le ayudará a desarrollar la conciencia ética para prever y resolver dilemas.
Estudios de casos y debates sobre dilemas éticos	Combinado	Sobre la base de una situación o escenario descritos o de un apoyo no didáctico como un vídeo, se alienta a los funcionarios públicos a que identifiquen los problemas de integridad y ética y a que examinen la forma de abordarlos y evitarlos. El capacitador actúa como facilitador con los alumnos, compartiendo opiniones y analizando los dilemas.
Juego de simulación, juego de rol y escenario	Basado en valores	A los funcionarios públicos se les brinda un escenario, una cuestión a tratar o una función específica y se les pide que la desempeñen como si estuvieran en una situación de caso real. El capacitador actúa solo como facilitador y los participantes llevan a cabo la mayor parte del trabajo, actuando de manera inductiva.

La capacitación en materia de dilemas es un ejemplo que combina enfoques basados en normas y en valores, involucrando situaciones en las que no hay una elección obvia entre las diferentes alternativas disponibles. Por ejemplo, el Organismo de Empleados Públicos del Gobierno de Flandes ofrece a los funcionarios públicos capacitación sobre dilemas; los alumnos reciben situaciones prácticas en las que se enfrentan a un dilema ético sin un camino claro para resolverlo con integridad. Del mismo modo, la OGE en los Estados Unidos ofrece capacitación presencial con una serie de escenarios destinados a fomentar el razonamiento ético y a debatir los dilemas éticos (US Office of Government Ethics, 2016^[16]). El propósito de la capacitación sobre dilemas es transmitir que esas situaciones son inevitables y subrayar el mensaje de que los funcionarios públicos deben buscar apoyo cuando se enfrentan a esas situaciones (OCDE, 2009^[2]). La capacitación en materia de dilemas también corre menos riesgo de percibirse como ingenua o como un mero requisito formal; puede lograr mayores resultados si es interactiva y permite que los participantes se enfrenten a situaciones realistas que generen un compromiso personal con la integridad (Bazerman and Tenbrunsel, 2011^[17]). Por lo tanto, centrar la formación sobre dilemas en las situaciones de trabajo de los funcionarios públicos ayuda a estimular la conciencia moral de los participantes, contribuye a su nivel de razonamiento moral y proporciona métodos para ayudarlos a mejorar la calidad moral de sus acciones.

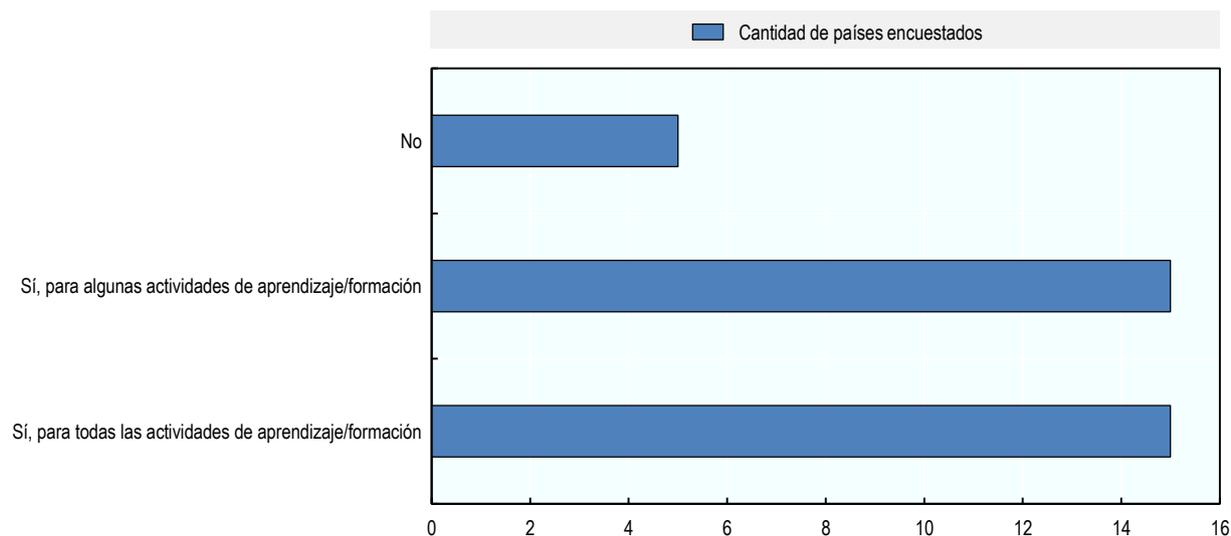
Coordinación de los actores de capacitación

El contenido de los programas de capacitación en materia de integridad puede ser limitado si es desarrollado exclusivamente por organismos de integridad sin conocimiento sobre métodos de enseñanza eficaces, o por organismos de capacitación especializados sin conocimientos específicos sobre cuestiones de integridad. Por lo tanto, involucrar a expertos en integridad y especialistas en capacitación en el desarrollo e implementación de la capacitación en integridad puede promover un enfoque holístico y pertinente. Esto también puede ayudar a definir y dirigir el público adecuado para cada tipo de capacitación. En Canadá, el órgano central, la Secretaría del Consejo del Tesoro, trabaja en estrecha colaboración con la Escuela de Administración Pública de Canadá para desarrollar la capacitación en materia de integridad de los funcionarios públicos. Recientemente, sobre la base de esta cooperación, la Escuela de Administración Pública de Canadá actualizó el curso introductorio para funcionarios públicos sobre valores y ética, que como se ha mencionado anteriormente, forma parte de un plan de estudios obligatorio para los recién llegados. Los departamentos federales también utilizan el curso a modo de recordatorio para los empleados de planta, para así garantizar que entiendan sus responsabilidades en virtud del Código de Valores y Ética para el Sector Público (OCDE, 2017^[10]). De manera similar, en Alemania, el Ministerio Federal del Interior, Construcción y Comunidad elaboró recientemente un nuevo concepto de capacitación con módulos adaptados a los diferentes grupos objetivo (personal de gestión, personal con empleos particularmente vulnerables a la corrupción, personas de contacto para la prevención de la corrupción, personal que trabaja en las dependencias de prevención de la corrupción). El momento, el contenido y los medios de capacitación están claramente estipulados. Colaboraron con el contenido expertos en la esfera de la prevención de la corrupción, la auditoría interna, la capacitación y la gestión de recursos humanos. Además, el Ministerio y la Academia Federal de Administración Pública están elaborando conjuntamente un programa de aprendizaje electrónico, teniendo en cuenta los conocimientos pedagógicos y las tendencias técnicas actuales.

Monitoreo y evolución de la capacitación

Como se muestra en la figura 8.4, la mayoría de los países de la OCDE monitorean y evalúan la calidad de todas las actividades de capacitación; sin embargo, por regla general, no miden su repercusión (Pearson, 2011^[18]). Esto puede explicarse por el hecho de que hay pocas metodologías que permitan medir la eficacia y el cambio organizativo derivados de la capacitación (Van Montfort, Beck and Twijnstra, 2013^[19]). Sumado a esto, las numerosas variables que pueden influir en la integridad de los funcionarios públicos que participaron en actividades de capacitación hacen que la medición de los resultados de esta sea compleja (Pearson, 2011^[18]).

Figura 8.4. Países de la OCDE que han implementado medidas para monitorear y evaluar la calidad de la capacitación



Fuente: OCDE, (2016_[12]).

Uno de los modelos reconocidos comúnmente para evaluar la capacitación es el «Modelo de cuatro niveles» de Kirkpatrick (Kirkpatrick, 1994_[20]), que se describe a continuación:

- nivel 1, *reacción*: las impresiones inmediatas de los participantes y los capacitadores, lo que pensaron y sintieron sobre la capacitación;
- nivel 2, *aprendizaje*: el desarrollo de conocimientos, competencias y actitudes resultantes de la capacitación;
- nivel 3, *conducta*: el grado de mejora de la conducta y la capacidad, y la aplicación demostrada del nuevo aprendizaje en el entorno laboral;
- nivel 4, *resultados*: la repercusión en los resultados laborales; el rendimiento de la inversión en capacitación (Kirkpatrick, 1994_[20]).

La mayoría de los métodos de evaluación de la capacitación en materia de integridad se centran en el nivel 1, en la «reacción» que tienen los participantes de la capacitación, y no tienen en cuenta los niveles 2, 3 o 4 de ella. Para abordar esta brecha, las organizaciones públicas podrían medir el cambio de conducta a través de evaluaciones previas y posteriores a la capacitación en forma de una evaluación de múltiples calificadoros, como una evaluación de 360 grados, junto con un grupo de control (McGivern and Bernthal, 2002_[21]). Tales evaluaciones pueden reunir datos útiles sobre si la capacitación en materia de integridad está ayudando a la organización a alcanzar sus objetivos, así como justificar los costos de la capacitación y fundamentar los ajustes de la estrategia de capacitación en materia de integridad.

La medición del nivel 4, «resultados», requiere la evaluación de los posibles cambios en relación con valores iniciales anteriores a las actividades de capacitación. En el contexto de la integridad en las organizaciones públicas, los indicadores potenciales pueden ser los siguientes:

- cantidad de casos en que los funcionarios públicos han solicitado asesoramiento sobre cuestiones específicas de integridad (que pueden contabilizarse por separado), y los resultados de esos casos;
- cantidad de declaraciones de posibles conflictos de intereses a las autoridades competentes, y las medidas de atenuación aplicadas;
- percepciones sobre el nivel de integridad y apertura de la organización;
- cantidad de informes de ciudadanos y empresas en los que los funcionarios públicos no se comportaron con integridad en la prestación de servicios públicos;
- el nivel de satisfacción de los ciudadanos y las empresas sobre la calidad de los servicios prestados por los funcionarios públicos.

Sin embargo, al llevar a cabo las evaluaciones de nivel 4, las organizaciones públicas deben tener en cuenta que su entorno no controlado y diferente al de laboratorio dificulta aislar completamente el impacto de un programa específico. Por consiguiente, para determinar las tendencias de los efectos de la capacitación impartida en materia de integridad es mejor realizar un seguimiento de los resultados de las evaluaciones durante un período de tiempo más prolongado.

8.2.3. Existen mecanismos de orientación y consulta para aplicar de manera coherente las normas de integridad en la labor cotidiana de los funcionarios públicos y tales mecanismos son conocidos y accesibles

Aunque en última instancia la integridad es responsabilidad de todos los funcionarios públicos, la existencia de un organismo o entidad, o personal dedicado a la integridad puede apoyar la configuración de la integridad (OCDE, 2009^[2]). La institucionalización de una función de asesoramiento en materia de integridad puede adoptar diferentes formas: dentro de un órgano del gobierno central, como en el caso de Australia (que se examina más adelante); a través de un organismo especializado independiente o semiindependiente, o mediante entidades o asesores en materia de integridad que formen parte de los ministerios competentes. Un ejemplo de función de asesoramiento independiente puede encontrarse en Francia, donde la HATVP proporciona asesoramiento individual confidencial a petición de los funcionarios públicos de más alto rango, electos y no electos, que estén dentro de su ámbito, y proporciona orientación y apoyo a su institución cuando uno de esos funcionarios públicos lo solicita. Un ejemplo de designación de entidades, funcionarios o asesores dedicados a la integridad dentro de los ministerios competentes puede encontrarse en Polonia, donde se pueden designar asesores de integridad en los ministerios y otras oficinas de la administración pública. Su función es asesorar en la resolución de dilemas éticos y apoyar a los funcionarios públicos en la comprensión de las normas y principios éticos de la administración pública. Además, los asesores en materia de integridad apoyan el liderazgo en la difusión de conocimientos sobre los principios y la promoción de una cultura de integridad en la oficina.

Independientemente de la composición institucional, las tareas clave de una función de asesoramiento en materia de integridad son: asesorar sobre el contenido cuando se solicite; proporcionar asesoramiento en materia de integridad sobre lo que es aceptable en circunstancias específicas y preparar orientaciones sobre lo que deberían ser las directrices de la organización en cuestiones clave de integridad (OCDE, 2009^[2]). El uso de formas de comunicación escrita (como el correo postal, el correo electrónico o a través de un portal en línea) para ponerse en contacto con los asesores en materia de integridad puede favorecer la claridad de la respuesta y evitar el riesgo de malinterpretar los consejos verbales. El establecimiento de procedimientos claros para ponerse en contacto con el organismo asesor, incluidos los datos de contacto, el horario de atención y los tiempos de respuesta previstos, puede ayudar a facilitar el acceso. Además,

la especificación de los límites del asesoramiento de integridad (por ejemplo, no equivale necesariamente a una opinión jurídica) puede proteger tanto a los asesores en materia de integridad como a los empleados contra el uso o la interpretación erróneos del asesoramiento. Se debe prestar especial atención al respeto de la confidencialidad de los intercambios entre el asesor y los funcionarios públicos (por ej., una dirección de correo electrónico dedicada o cifrada, acceso limitado a una plataforma o página web específicas, etc.). En Australia, el Servicio de Asesoramiento Ético de la Comisión de Administración Pública de Australia está a disposición de todos los empleados de la administración pública. El sitio web indica claramente cómo los empleados pueden acceder al servicio, con opciones que incluyen el correo electrónico y el teléfono, y establece normas de prestación de servicios y privacidad. El sitio web también detalla lo que los empleados pueden esperar y lo que no en términos de asesoramiento del Servicio de Asesoramiento Ético (Australian Public Service Commission, 2019^[22]).

Más allá del asesoramiento, los instrumentos como la orientación con preguntas y respuestas también pueden informar a los funcionarios públicos sobre los valores y las conductas, así como sobre las preocupaciones más comunes. Además, la función de asesoramiento puede proporcionar una comunicación periódica sobre las conclusiones generales y el tipo de orientación y apoyo que se proporciona a los funcionarios públicos. Esto puede llevarse a cabo mediante un informe anual de actividades o publicando en su sitio web resúmenes o conclusiones extraídas del asesoramiento solicitado durante un período determinado o para cuestiones recurrentes de carácter sistémico o sectorial (por ej., ética parlamentaria, contratación pública, etc.).

A una función de asesoramiento en materia de integridad también se le pueden atribuir otras tareas de integridad, transparencia y apertura. Como puntos focales identificados en el lugar de trabajo, los asesores de integridad están en condiciones de facilitar la coordinación de las políticas de integridad y transparencia dentro de su propia organización, así como en cooperación con otras organizaciones y conjuntamente con otros actores de la integridad. Dada su posición, pueden prestar apoyo a los propietarios de los riesgos en su evaluación y gestión dentro de la organización, la difusión de información y procedimientos relacionados con la integridad y el diseño de sesiones de capacitación o medidas de concientización personalizadas en el contexto específico de su lugar de trabajo. Por ejemplo, en Alemania, a las personas de contacto en materia de integridad se les asigna la tarea de mantener informados a los funcionarios sobre la integridad y la prevención de la corrupción (por ej., mediante seminarios y presentaciones programadas periódicamente) y de ayudarles en la capacitación. Al experimentar el mismo lugar de trabajo que los compañeros a los que asesoran, y al contar con un conocimiento profundo de las normas del servicio público, las políticas de integridad y las responsabilidades, pueden guiar a los compañeros de trabajo a través de los procedimientos de denuncia apropiados y también pueden ser un canal de denuncia (recuadro 8.2). Lo fundamental es que estos organismos no deben encargarse de investigar o aplicar sanciones, ya que ello puede limitar seriamente su acceso a los funcionarios públicos con problemas de integridad. Además, los asesores en materia de integridad también pueden supervisar y vigilar la implementación de esas políticas y prácticas (por ejemplo, campañas de concientización, planes de capacitación en materia de integridad, disponibilidad de recursos y orientación por escrito, datos relacionados con preguntas y solicitudes en materia de integridad, etc.), presentar informes al respecto y rendir cuentas de los resultados (OCDE, 2018^[23]).

Recuadro 8.2. Asesores en materia de integridad en Francia

En Francia, la Ley sobre la Ética y los Derechos y Obligaciones de los Funcionarios Públicos, aprobada en abril de 2016, y su decreto de aplicación publicado en abril de 2017, crearon el derecho de todo funcionario público a tener acceso al asesoramiento en materia de integridad, y dispusieron el nombramiento de funcionarios de ética designados (*référént déontologue*) en todas las organizaciones públicas. Los funcionarios de ética tienen la misión de asesorar a los funcionarios públicos sobre los interrogantes que les puedan surgir en relación con sus obligaciones de integridad en el desempeño de sus funciones. Este requisito se ha extendido también a otros niveles de gobierno, con una tendencia creciente de nombramientos de funcionarios de ética en las regiones y las principales ciudades francesas.

El *référént déontologue* del centro de gestión de la administración pública territorial de la *métropole* de Rhône y de Lyon publicó su primer informe de actividades en mayo de 2019, en el que se destacaban las tendencias en materia de asesoramiento y orientación proporcionadas a los funcionarios públicos. En la orientación se recuerda, por ejemplo, en qué casos puede llevarse a cabo una actividad secundaria y cómo proceder en tales casos, y las razones por las que una futura función privada puede repercutir en el funcionamiento de la organización y los servicios anteriores si las funciones son próximas a las que realizaba el funcionario público. Se adjunta al informe una selección de casos anónimos. Cabe señalar que este funcionario de ética también sirve como punto de contacto para denuncias de la misma jurisdicción.

Fuente: *Loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires* (20 de abril de 2016); Centre de gestion de la fonction publique territoriale du Rhône et de la métropole de Lyon, *Premier rapport d'activité du référént déontologue de Centre de gestion de la fonction publique territoriale du Rhône et de la métropole de Lyon, Année 2018*, Lyon, <https://extranet.cdq69.fr/referent-deontologue>.

Se recomienda que los asesores en materia de integridad tengan el perfil apropiado, estén capacitados para escuchar los dilemas del personal, den un ejemplo personal, no roten con frecuencia y puedan generar confianza en los empleados. Unas pocas preguntas orientadoras pueden ayudar a facilitar el nombramiento de la persona apropiada para desempeñar la función de asesor en materia de integridad (OCDE, 2009^[2]):

- ¿La persona sabe qué conducta se espera?
- ¿La persona actúa con integridad?
- ¿La persona tiene un deber bien definido de discreción profesional? Concretamente, ¿sabe cuáles son sus deberes y derechos en caso de enterarse de desmanes tan graves que podría haber un imperativo ético de romper su discreción profesional?
- ¿Cuenta con el apoyo suficiente de una entidad o red?

8.3. Desafíos

Aunque los desafíos pueden variar según los contextos nacionales, los más frecuentes en varios países son los siguientes:

- fomentar el interés mediante formatos de capacitación innovadores e interactivos;
- dedicar tiempo y recursos a la formación y orientación en materia de integridad;
- asegurar la coordinación efectiva de los organismos responsables de la formación en materia de integridad;
- asegurar responsabilidades claras de integridad y evitar el uso incorrecto de los consejos de los asesores en materia de integridad.

8.3.1. Fomentar el interés mediante formatos de capacitación innovadores e interactivos

El contenido y el formato de la capacitación en materia de integridad resultan importantes para generar interés. La insistencia en los aspectos de definición, los cursos anticuados o idénticos a lo largo del tiempo y los enfoques teóricos por sobre los contenidos prácticos pueden limitar el interés y la participación en la formación. Además, la falta de interacción, debate y experimentación, así como la retroalimentación y evaluación limitadas, pueden socavar la calidad y el efecto de los contenidos de la capacitación, el interés y la posible participación.

A fin de fomentar el interés y la participación, el contenido y los formatos de la capacitación deben permitir a los participantes compartir sus experiencias y riesgos específicos a los que se enfrentan en su lugar de trabajo, actuar como si se tratara de situaciones reales y debatir y tratar de resolver los dilemas existentes y recurrentes. Ello puede dar lugar a la concepción de capacitación para funciones o sectores específicos de riesgo, como se ha mencionado anteriormente, y a la utilización de diferentes formatos e instrumentos.

La disponibilidad y accesibilidad del contenido de la capacitación puede abordarse mediante plataformas y soluciones en línea, que permiten a los funcionarios públicos que no pueden incorporarse físicamente a las oportunidades de capacitación acceder a cursos, estudios de casos prácticos y foros para debatir los dilemas éticos y esos estudios. Sin embargo, cabe destacar que la formación en línea no sustituye a la formación, la reflexión, los debates o la experiencia interactiva en persona.

8.3.2. Dedicar tiempo y recursos a la formación y orientación en materia de integridad

Las actividades de desarrollo de capacidades requieren tiempo y recursos para coordinar a los actores; diseñar, aplicar y evaluar el contenido, y adaptar el formato sobre la base de la retroalimentación. De manera similar, la difusión de material de orientación y capacitación, ya sea en línea o mediante carteles, folletos, salvapantallas, podcasts, etc., puede depender de la utilización de los canales existentes (sitios web, intranet, correos electrónicos, comunicación en papel), pero también puede requerir el desarrollo de nuevos sistemas, como plataformas en línea. Los organismos encargados de aplicar el material de capacitación y orientación requieren un mandato adecuado, así como recursos financieros y humanos.

8.3.3. Asegurar la coordinación efectiva de los organismos responsables de la formación en materia de integridad

La asignación de funciones de supervisión, promoción, coordinación y administración de las oportunidades de aprendizaje en el sector público varía y puede implicar a una multitud de actores. La falta de coordinación de los actores responsables de la formación en materia de integridad puede deberse a la preferencia por el «trabajo en silos» debido a las diferentes culturas institucionales y estructuras de gobierno. La fragmentación de la capacitación en materia de integridad puede dar lugar a la elaboración

de programas con objetivos y metodologías divergentes, lo que conduce a diferentes interpretaciones y explicaciones de los valores y la conducta esperada en todo el sector público.

Las funciones de coordinación (como una organización líder designada o una plataforma en línea para todo el material de capacitación del sector público) y la colaboración interinstitucional pueden garantizar que los programas existentes sean coherentes y estén alineados. Por ejemplo, una organización líder designada para la formación en materia de integridad puede comunicar todo el material de formación en integridad y asegurar que el contenido sea válido y esté actualizado y adaptado a los riesgos tanto a nivel organizativo como individual.

8.3.4. Asegurar responsabilidades claras de integridad y evitar el uso incorrecto de los consejos de los asesores en materia de integridad

Hay varios desafíos asociados con el papel del asesor en materia de integridad:

- La función del asesor en materia de integridad podría socavar el sentido de responsabilidad de otros actores de la organización en la gestión de la integridad.
- El asesor en materia de integridad y los superiores inmediatos dentro de la organización pueden dar directivas contradictorias.
- Las personas pueden utilizar en sus decisiones futuras insumos del asesoramiento en integridad solicitado en casos particulares, incluso si los detalles de la situación difieren y dicha situación hubiese implicado un asesoramiento diferente.

Para hacer frente a estos desafíos, se pueden establecer medidas que clarifiquen que los asesores en materia de integridad pueden ser consultados cuando otros actores (por ej., el supervisor o la alta dirección) no puedan brindar un asesoramiento satisfactorio y para garantizar que su asesoramiento se comparta (cuando proceda) con los directivos y líderes a fin de evitar directrices contradictorias para los funcionarios públicos (OCDE, 2009^[2]).

Referencias

- Australian Public Service Commission (2019), “Ethics advisory service charter”, [22]
<https://www.apsc.gov.au/ethics-advisory-service-service-charter> (accessed on 18 June 2019).
- Bazerman, M. and A. Tenbrunsel (2011), *Blind spots: Why We Fail to Do What’s Right and What to Do about It*, Princeton University Press, Princeton, [17]
<https://press.princeton.edu/titles/9390.html> (accessed on 24 January 2019).
- Bursztyn, L. et al. (2016), “Moral incentives in credit card debt repayment: Evidence from a field experiment”, *NBER Working Paper*, No. 201611, [7]
http://home.uchicago.edu/~bursztyn/Moral_Incentives_20161115.pdf.
- Gino, F. and C. Mogilner (2014), “Time, money, and morality”, *Psychological Science*, Vol. 25/2, [9]
<http://dx.doi.org/10.1177/0956797613506438>.
- HATVP (2019), *Guide déontologique: Manuel à l’usage des responsables publics et des référents déontologues*, HATVP, Paris, [14]
https://www.hatvp.fr/wordpress/wp-content/uploads/2019/04/HATVP_guidedeontoWEB.pdf (accessed on 31 May 2019).
- HATVP (2019), *Rapport d’activité 2018*, HATVP, Paris, [13]
https://www.hatvp.fr/rapports_activite/rapport_2018/pdf/HATVP_RA2018.pdf (accessed on 31 May 2019).
- Kirkpatrick, D. (1994), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler. [20]
- Mazar, N. and D. Ariely (2006), “Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications”, *Source Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 25/1, pp. 117-126, [6]
<http://www.jstor.org/stable/30000530>.
- McGivern, M. and P. Bernthal (2002), “Measuring Training Impact”, *The Catalyst*, Vol. 32/1, [21]
<https://www.questia.com/magazine/1P3-331979131/measuring-training-impact> (accessed on 24 January 2020).
- OCDE (2019), *Estudio de la OCDE sobre Integridad en Argentina: Lograr un cambio sistémico y sostenido*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, París, [5]
<https://dx.doi.org/10.1787/q2q98f15-es>.
- OCDE (2018), *Panorama de las Administraciones Públicas 2017*, OECD Publishing, [23]
 París/Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid,
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264304543-es>.
- OCDE (2017), *Estudio de la OCDE sobre integridad en México: Adoptando una postura más firme contra la corrupción*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, París, [10]
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264280687-es>.
- OCDE (2017), *Integrity in Customs: Taking Stock of Good Practices*, OCDE, París, [3]
<https://www.oecd.org/gov/ethics/G20-integrity-in-customs-taking-stock-of-good-practices.pdf>
 (accessed on 6 May 2019).
- OCDE (2017), *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre integridad pública*, OCDE, París, [1]
<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (accessed on 24 January 2020).

- OCDE (2017), *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>. [4]
- OCDE (2016), "Country case: Integrity training in Germany", *Public Procurement Toolbox*, p. 1, <http://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/integrity-training-in-germany.pdf> (accessed on 31 May 2019). [15]
- OCDE (2016), *Survey on Strategic Human Resources Management in Central / Federal Governments of OECD Countries*, OCDE, Paris, https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV_SHRM. [12]
- OCDE (2009), *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation (GOV/PGC/GF(2009)1)*, Conference Paper, OECD Global Forum on Public Governance, Paris, [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=GOV/PGC/GF\(2009\)1](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=GOV/PGC/GF(2009)1). [2]
- Pearson, J. (2011), "Training and beyond: Seeking better practices for capacity development", *OECD Development Co-operation Working Papers*, No. 1, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5kgf1nsnj8tf-en>. [18]
- Pruckner, G. and R. Sausgruber (2013), "Honesty on the streets: A field study on newspaper purchasing", *Journal of the European Economic Association*, <http://dx.doi.org/10.1111/jeea.12016>. [8]
- SBST (Social and Behavioural Sciences Team) (2015), *Social and Behavioral Sciences Team: Annual Report*, Executive Office of the President National Science and Technology Council, Washington, D.C., <https://sbst.gov/download/2015%20SBST%20Annual%20Report.pdf> (accessed on 17 June 2019). [11]
- US Office of Government Ethics (2016), *Library of Annual Training Scenarios*, <https://www.oge.gov/Web/OGEnsf/Education%20Resources%20for%20Federal%20Employees/BCFC70031753234685258049005094CE?opendocument> (accessed on 24 September 2019). [16]
- Van Montfort, A., L. Beck and A. Twijnstra (2013), "Can Integrity Be Taught in Public Organizations?", *Public Integrity*, Vol. 15/2, pp. 117-132, <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922150201>. [19]



From:
OECD Public Integrity Handbook

Access the complete publication at:

<https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>

Please cite this chapter as:

OECD (2020), “Desarrollo de capacidades”, in *OECD Public Integrity Handbook*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/83089ed2-es>

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

This document, as well as any data and map included herein, are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area. Extracts from publications may be subject to additional disclaimers, which are set out in the complete version of the publication, available at the link provided.

The use of this work, whether digital or print, is governed by the Terms and Conditions to be found at <http://www.oecd.org/termsandconditions>.