

Capítulo 3. La integridad en el contexto de las interacciones sociales

Las decisiones morales no se toman de forma aislada. Las decisiones humanas a menudo son impulsadas por motivos sociales, como lealtad, crear confianza, devolver favores o ayudar a alguien a salir de una situación complicada. Las personas toman decisiones en beneficio propio, pero también les importa lo que otros piensen o hagan. Los motivos sociales operan a favor de la integridad, pero también lo pueden hacer como razones para optar por decisiones corruptas. Comprender por qué los seres humanos, como tomadores de decisiones sociales, son influidos por sus propias preferencias y por las de los demás, aporta información sobre por qué y cómo funcionan o fallan las políticas de integridad.

3.1. La transparencia no es un fin en sí misma

La laxitud moral para quien toma decisiones se ve reducida si están involucrados otros actores. Un individuo, cuando está solo, será el primero en estar convencido de la moralidad de sus acciones. Observadores externos imparciales no quedarán convencidos tan fácilmente con las justificaciones propuestas. A quien toma decisiones, generalmente le importa la opinión de los observadores externos: la gente prefiere actuar de manera autocomplaciente, pero al mismo tiempo le gusta ser vista por los demás como una persona moral (Batson et al., 1999^[46]). Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas pueden reducir, entonces, el comportamiento no ético. La percepción de que el comportamiento de uno es visible, y potencialmente observado, introduce un elemento de rendición de cuentas que hace que sea más difícil emplear justificaciones (véase la sección 2.4), cuando observadores potenciales podrían detectar fácilmente un pretexto.

Sin embargo, a falta de interacción con un observador, tales efectos se pueden disipar. La transparencia sin interacción es comparable con una cámara de seguridad de la que nadie ve las cintas: los supervisados olvidan su existencia y se comportan como si estuvieran solos. Numerosas políticas de integridad introducen conceptos de transparencia, por ejemplo, a través del gobierno abierto y las estrategias de datos abiertos; sin embargo, la transparencia no es un fin en sí misma. Desde una perspectiva del comportamiento, los enfoques para promover la transparencia tienen un impacto significativo si desencadenan el diálogo. No todos los elementos necesitan estar sujetos a una interacción regular, pero la atención constante a elementos específicos aumenta el sentido de observabilidad social en toda acción transparente. Por ejemplo, un comité cuyo trabajo es públicamente observable y que de vez en cuando recibe comentarios o quejas de los ciudadanos, puede sentirse más obligado ante el público. El recordatorio regular de que sus decisiones afectan a los ciudadanos reduce la distancia percibida entre la acción y el daño, y así limita la laxitud moral. Este efecto no resulta de la transparencia, sino de la participación decidida de las partes interesadas respectivas. La transparencia es, por lo tanto, una condición necesaria para lograr este efecto deseable, pero no basta por sí sola.

La interacción entre transparencia e integridad no siempre es directa. En diversos experimentos las personas que revelaron un conflicto de intereses dieron posteriormente indicaciones sesgadas de manera más descarada (Cain, Loewenstein and Moore, 2011^[47]);

(Cain, Loewenstein and Moore, 2005^[48]); (Loewenstein, Sah and Cain, 2012^[49]). Este hallazgo revela una difusión de la responsabilidad moral en la transparencia: la persona que divulgó la información siente que puede poner en práctica su parcialidad una vez que ha sido admitida abiertamente. Se siente menos responsable de equilibrar sus decisiones, basándose en reflexiones como: “No escondí nada” y “Si esto es un problema, alguien me dirá”. La transparencia puede proporcionar la absolución para una elección no ética. ¿Quién otorgó la absolución? Los otros participantes en los experimentos generalmente no esperaban consejos sesgados. Por el contrario, malinterpretaron la divulgación de información como un signo de confiabilidad (Sah, Loewenstein and Cain, 2013^[50]). En realidad, los afectados por la decisión quizá ni siquiera estén al tanto del conflicto de intereses. En escenarios donde volúmenes significativos de información son revelados bajo políticas de gobierno abierto y de datos abiertos, la responsabilidad de filtrar información relevante y descubrir un potencial conflicto de intereses recae en los medios y en la sociedad civil. Si un conflicto de intereses está oculto en la información divulgada, y permanece sin detectar, la responsabilidad se puede perder en algún lugar entre la divulgación y la recepción de la información. En tales casos, la transparencia no focalizada, sin un destinatario claro, podría incluso reducir la rendición de cuentas por falta de integridad.

3.2. El papel de la reciprocidad en la integridad

Los determinantes sociales del comportamiento ético pueden ser ampliamente explicados por un concepto: reciprocidad. La reciprocidad es un comportamiento social que puede ser observado, en diferentes grados, en todas las culturas del mundo, y es fundamental para la especie humana (Bowles and Gintis, 2011^[51]); (Camerer, 2003^[52]); (Henrich et al., 2005^[53]). Si alguien recibe bondad, devolverá el favor. Si es tratada injustamente, la gente buscará venganza. Este razonamiento simple yace en el corazón de la lógica humana y constituye la base del intercambio mercantil, de la confianza y de la equidad (Fehr and Gächter, 2000^[54]).

Sin embargo, la reciprocidad también yace en el centro de numerosas interacciones corruptas. Puesto que la corrupción es clandestina, un acuerdo corrupto no puede hacerse cumplir a través de instituciones formales, como las proporcionadas por el sistema de justicia. Hasta cierto punto, los actores deben confiar en que sus contrapartes cumplirán con lo esperado (Lambsdorff, 2012^[55]). La persistencia de la reciprocidad humana les permite confiar en que obtendrán los servicios que compraron con sobornos; existe algo así como “honra entre ladrones” (Husted, 1994^[56]).

Esencialmente, la reciprocidad puede funcionar como motivación o excusa para incurrir en actos de corrupción. El Recuadro 3.1 presenta tres configuraciones donde las normas recíprocas pueden hacer que la corrupción parezca menos inmoral. Por ejemplo, involucrar a varios actores en una decisión da lugar a que la responsabilidad se diluya. Por lo tanto, la participación de actores adicionales en las decisiones (p. ej., un requisito de aprobación de al menos dos personas igualmente responsables, conocido como el principio de los cuatro ojos) no necesariamente sería un enfoque eficaz para promover la integridad.

Recuadro 3.1. Preferencias sociales como justificación

Esconderse detrás de buenas intenciones disuade a las personas de admitir las implicaciones morales reales de una conducta ilícita, ante ellos mismos o ante los demás. Los patrones de justificación típicos que implican preferencias sociales incluyen:

- **Altruismo autocomplaciente:** cuando alguien más también se beneficia de la conducta ilícita, el interés de la otra persona se utiliza para justificar las acciones en lugar del propio. El motivo benevolente, por ejemplo, ayudar a un amigo a conseguir un trabajo, eclipsa el acto corrupto, en este caso, el nepotismo (Barkan, Ayal and Ariely, 2015^[15]); (Shalvi et al., 2015^[57]).
- **Lógica de Robin Hood:** un daño causado a una entidad más fuerte, poderosa o rica, queda justificado sobre la base de una preferencia por la igualdad.
- **Difusión de responsabilidad:** cuando varias personas incurrir en actos corruptos, se reducen las posibilidades de que una persona se pronuncie en contra de estos actos. Cada individuo siente menos responsabilidad por la acción y no quiere restringir la libertad de elección de las otras personas o mostrar desconfianza (Moore and Gino, 2013^[58]; Wiltermuth, 2011^[59]; Schikora, 2011^[60]).

Actuar con integridad a menudo significa abstenerse de la reciprocidad: se espera que los reclutadores favorezcan a extraños en función del mérito, por encima de personas que conozcan personalmente; los postores deben plantear su caso con buenas propuestas en lugar de obsequios, y los parlamentarios y jueces deben tomar decisiones imparciales. Sin embargo, en algunos entornos los patrones de reciprocidad son más confiables que las instituciones. Por ejemplo, un paso profesional importante podría verse imposibilitado por falta de buenas conexiones personales, o bien un servicio público podría no ser conseguido sin un soborno. En tales casos, es racional construir conexiones personales y realizar favores a cambio de favores. El que la reciprocidad sea una fuerte preferencia humana explicaría, en muchos casos, la razón de que haya corrupción o de que una política de integridad no sea eficaz.

Fortalecer la integridad no requiere, por supuesto, eliminar la reciprocidad. Por el contrario, obra en interés de la integridad fortalecer la reciprocidad bajo la forma de una reciprocidad indirecta más compleja. En lugar de “rascas mi espalda y yo rasco la tuya”, la reciprocidad indirecta sigue la lógica de “rascaré tu espalda y alguien más rascará la mía” (Nowak and Sigmund, 2005^[61]). Sin embargo, dicha reciprocidad indirecta debe ser respaldada por normas compartidas e instituciones formales: un sistema de leyes y reglamentaciones. A diferencia de una interacción corrupta, la reciprocidad en normas e instituciones no es bilateral. Ocurre entre personas que no necesariamente llevan una relación personal. Las personas acuerdan servir al interés público confiando en que el interés público también les sirva. El comportamiento verdaderamente moral no presta atención a los beneficios personales y es únicamente leal a la norma. “Hacer lo correcto” sin esperar elogios señala a los demás que uno es confiable y leal a la norma compartida (Yoeli et al., 2013^[62]). Por lo tanto, la integridad significa permanecer fiel al interés público ante las oportunidades de abusar, para beneficio personal, del cargo que le ha sido confiado.

Tomar decisiones en aras del interés público requiere confiar en el sistema que respalda: por ejemplo, confiar en un sistema de reclutamiento y en las instituciones de certificación,

confiar en un proceso de licitación justo y creer en la justicia y la equidad. Eventualmente, la integridad también significa confiar en que los miembros de la sociedad se ven beneficiados al preservar ciertas normas, valores y reglas por encima de su interés personal directo. La contribución de un individuo a la integridad es, por lo tanto, recompensada indirectamente. El fortalecimiento de la confianza en instituciones formales y normas éticas, y el arraigo de valores en las identidades profesionales, fortalece esencialmente la reciprocidad indirecta.

3.3. Normas e identidades dan forma a la integridad

Las personas orientan sus acciones de acuerdo con su percepción de un comportamiento aceptable en su contexto social, ya sea una cultura, una sociedad o un grupo de homólogos. Famosos estudios psicológicos, como el experimento de conformidad de Asch, el experimento de la prisión de Stanford o el experimento de obediencia de Milgram, han demostrado hasta qué punto las decisiones de las personas se ven afectadas por las normas infringidas y los papeles que se les asignan (Asch, 1952_[63]); (Milgram, 1963_[64]); (Zimbardo and Cross, 1971_[65]). El experimento de la prisión de Stanford, por ejemplo, transformó a los estudiantes en guardias de prisión crueles o en detenidos sumisos simplemente mediante la asignación externa de estos roles por parte de los investigadores. En los tres experimentos el entorno social indujo a los participantes a colaborar con la crueldad y con la falsedad en un grado que los sorprendió a ellos mismos tanto como a los observadores externos.

La evidencia más reciente de la investigación sobre ética del comportamiento confirma la relevancia de las normas e identidades sociales en las elecciones morales. Si una persona miente o hace trampa sin enfrentar consecuencias, este comportamiento puede propagarse entre amigos o colegas (Gino and Bazerman, 2009_[66]); (Robert and Arnab, 2013_[67]). En particular, las divergencias graduales de una norma ética tienden a ser más aceptadas por otros, lo que crea una pendiente resbaladiza hacia la deshonestidad generalizada (Gino and Bazerman, 2009_[66]). Un factor clave en la elaboración y el fortalecimiento de las normas de comportamiento es la identidad social (Akerlof and Kranton, 2011_[68]); (Tyler, 1999_[69]), definida como el papel que los individuos se asignan a sí mismos en un grupo y al grupo en la sociedad.

El resultado clave de dicha investigación, para los encargados de formular políticas de integridad, es la importancia de fortalecer y renovar continuamente sus esfuerzos para instaurar la integridad como una norma social e incorporar la integridad en las identidades profesionales. Las políticas dan forma a las normas e identidades de diversas maneras. Un código de ética, por ejemplo, puede usarse para enfatizar la integridad como norma común de comportamiento. El Recuadro 3.2 presenta un experimento que mostró cómo la referencia a una norma moral como parte de la identidad social incrementa la honestidad.

Recuadro 3.2. Honor e identidad

¿Obtendrían los estudiantes mejores resultados en un examen si les proporcionaran las respuestas a todas las preguntas? Los investigadores plantearon un examen de matemáticas, junto con las respuestas, a un grupo de estudiantes. En promedio, los estudiantes obtuvieron mejores calificaciones que el grupo control que tomó el examen sin conocer las respuestas. Evidentemente, el primer grupo hizo trampa y leyó las respuestas para obtener mejores calificaciones.

Algunas hojas del examen, sin embargo, incluyeron la siguiente leyenda: “Entiendo que esta breve encuesta queda enmarcada en el sistema de honor [de la universidad]”. Los estudiantes que recibieron tal hoja fueron significativamente menos propensos a hacer trampa en el examen. El sistema de honor los motivó a comportarse de manera más ética. Sin embargo, no existía ningún sistema de honor en ese momento en las escuelas donde se realizó el experimento (MIT y Yale). No obstante, el efecto de mencionar un sistema de honor fue el mismo que en la Universidad de Princeton, donde realmente lo hay. Por lo tanto, el efecto no puede atribuirse al sistema de honor en sí mismo, sino más bien al recordatorio de una norma moral. La referencia al honor relacionada con la identidad social de las prestigiosas escuelas indujo a una mayor honestidad a los estudiantes.

Fuente: (Mazar, Amir and Ariely, 2008^[13]).

Las políticas de integridad pueden adquirir influencia al reconocer el poder de las normas sociales. Las normas sociales, desde dar forma al debate público hasta cambiar una cultura organizacional, pueden desempeñar un papel clave al fortalecer u obstaculizar la eficacia de las políticas de integridad. La sección 3.4 explora posibles acciones para fortalecer las normas de integridad.

3.4. Hacer cumplir las normas

La investigación conductual apunta a la conclusión de que las normas sociales informales no pueden fortalecerse mediante el cumplimiento formal. Recompensar el comportamiento cooperativo suele ser más efectivo que sancionar para motivar la cooperación conjunta (Rand et al., 2009^[70]). Reducir la libertad del individuo para idear sus propias reglas podría incluso obstaculizar el desarrollo de las normas sociales y la resolución colectiva de los dilemas sociales (Ostrom, 2000^[71]). Como ya se discutió, un régimen excesivamente estricto de cumplimiento y control puede desplazar la motivación intrínseca a favor de la integridad. Si bien es posible lograr el cumplimiento infundiendo miedo, es probable que se logren mejores resultados al alentar a los servidores públicos a seguir su motivación intrínseca a favor de la integridad. Dar señales de desconfianza reduce el punto de referencia moral (véase la sección 2.6) y la confianza en la norma compartida.

Es más, un enfoque de cumplimiento basado en el miedo eventualmente propiciará su uso indebido para la extorsión. El Recuadro 3.3 proporciona un ejemplo de cómo el miedo al castigo puede reforzar relaciones corruptas. En algunos casos, tanto el abuso del cargo como recibir un soborno son punibles, lo que lleva a situaciones en que el sobornador amenace con denunciar a quien recibió el soborno si no recibe un favor a cambio. Una cultura organizacional abierta, mecanismos de denuncia anónima y un castigo indulgente de las autodenuncias pueden ayudar a prevenir tales situaciones (Buccirossi and Spagnolo, 2006^[72]); (Lambsdorff and Nell, 2007^[73]). Sin embargo, la supervisión institucional, las

leyes de denuncia y la acción judicial deben ser diseñadas específicamente para evitar su uso indebido e incrementar su eficacia.

Recuadro 3.3. El riesgo de extorsión

En 1987, un empleado inexperto del organismo de construcción de carreteras en la ciudad de Bochum, Alemania, filtró accidentalmente los nombres de empresas competidoras en una licitación pública. A raíz de este incidente, recibió un sobre con 2 000 marcos alemanes de la empresa privada que recibió la información. Por temor a ser denunciado, favoreció indebidamente a esta empresa en varias licitaciones en años subsecuentes. En la corte dio la siguiente declaración para justificar su comportamiento y explicar cómo quedó atrapado en esta relación corrupta: “De repente supe que había comenzado a quedar a su merced”.

Fuente: Lambsdorff (2002); “Mit jedem Gefallen tiefer in den Sumpf”, *Westdeutsche Allgemeine Zeitung* (1998).

Paralelamente, cuando se trata de normas formales (p. ej., leyes y reglamentos), el cumplimiento puede servir para generar confianza. Hacer cumplir las sanciones por violación de una norma formal incrementa la confianza en que otros no la violarán, aun en casos en que el compromiso de una persona con la integridad suscite dudas. Las sanciones permiten que un grupo confíe en que sus miembros mantendrán el estándar de comportamiento acordado, incluso cuando individualmente no tengan confianza en la capacidad de todos para ceñirse a las normas acordadas. Cuando la conducta ilícita es común y claramente infringe una norma de integridad, el control y el cumplimiento pueden usarse como herramientas para restablecer la confianza en la norma. Por lo tanto, las investigaciones de infracciones a la integridad deben ser minuciosas, y cualquier sanción impuesta debe ser creíble y hacerse cumplir de manera visible, imparcial y oportuna.

En ningún momento la confianza vuelve redundante el cumplimiento. En los casos en que la mayoría de las personas están comprometidas con determinada norma formal, seguirían adhiriéndose a ella aun en ausencia de castigo. El cumplimiento tiene una función conductual relevante: sirve como reciprocidad indirecta negativa. El deseo de recompensar el apego a una norma por parte de otros (reciprocidad indirecta) se combina con el de penalizar la violación de una norma por parte de otros (reciprocidad indirecta negativa). Si todas las personas en un grupo menos una, actuaran con integridad en ausencia de sanciones, el grupo aún sentiría que esa persona no debe beneficiarse de acciones corruptas. En consecuencia, los otros miembros instarían a las autoridades a imponer sanciones a quien viola la norma. El castigo a las violaciones de las normas también funciona como una valoración de la norma y de las contribuciones de todos para garantizar que sea respetada. La aplicación estricta y consecuente de las leyes y normas de integridad es, por lo tanto, un tributo a la integridad y a los comprometidos con ella.

No todas las normas son exigibles. Como se argumentó, los esfuerzos para hacer cumplir y controlar las conductas que no pueden ser controladas promueven la desconfianza y excluyen la motivación intrínseca a favor de la integridad. Introducir los controles necesarios, separados de las políticas de motivación y construcción de normas, evita menoscabar la motivación intrínseca a favor de la integridad (Lambsdorff, 2012_[55]).

3.5. La trampa de la acción colectiva

Un grupo de personas se puede encontrar atrapado en una trampa de baja integridad y entenderse como un problema de acción colectiva (Persson, Rothstein and Teorell, 2013^[74]). La norma compartida de reciprocidad indirecta es lo que los economistas llaman un “bien público”: si todos contribuyen, todos se benefician. Sin embargo, si todo el mundo hace trampa, los que no la hacen simplemente son necios. Podrían incluso ser castigados por otros del grupo. Hacer trampa, entonces, se convierte en algo aceptable y a veces incluso esperado. Puede seguir siendo reconocido como una violación a la integridad, pero no tendrá un estigma moral severo (impuesto por la sociedad). Tomemos, por ejemplo, un organismo donde casi todo el mundo se excede en gastos de viaje. Presentar únicamente el costo real del viaje puede llevar a una persona a sentir que se está perdiendo de algo. Al mismo tiempo, el demandante correría el riesgo de desaprobación de sus colegas, ya que una reclamación de gastos baja expondría las acciones indebidas de los demás.

En los casos en que los sistemas fallan y la lealtad a una norma de integridad ya no beneficia a quienes se adhieren a ella, las formas más directas de reciprocidad ganan relevancia nuevamente. Las personas que cuidan los intereses de sus compañeros y clientes esperan asistencia de aquellos a quienes ayudan. Sacrificar la reciprocidad directa en aras de la integridad en estas condiciones parece imprudente. Por ejemplo, si una persona presenta un examen sabiendo que todos los demás candidatos se ayudan mutuamente en secreto, no hacer trampa la pondrá en situación de desventaja cuando se comparen los resultados. En estas circunstancias la persona puede sentirse menos culpable por ayudar a su vecino. Del mismo modo, un individuo se sentirá menos responsable de una violación a la integridad en una trampa de acción colectiva. Las personas que se encuentran en tales situaciones pueden sentir incluso que no tenían alternativa. Un verdadero sentido de culpabilidad resulta menos probable en este punto, mientras que los mecanismos de justificación probablemente ya estén presentes. Por lo tanto, una infracción a la integridad se vuelve comprensible, y las personas pueden admitir más o menos abiertamente su participación. Tales trampas de acción colectiva explican en parte por qué los actores corruptos a menudo no tienen ningún sentimiento de conducta indebida o por qué un grupo podría sorprenderse de que una conducta, que se ha convertido en práctica común entre ellos, se perciba como incorrecta fuera de su equipo u organización.

Las organizaciones o servicios individuales pueden ser presa de trampas de acción colectiva. Quienes formulan las políticas de integridad, por lo tanto, deben estar conscientes de este riesgo, de sus dinámicas subyacentes y de las formas de romper el círculo vicioso. Llamamientos a una mayor integridad pueden caer en oídos sordos cuando enfatizan una norma que nadie ve aplicada en la vida cotidiana. Las políticas que se basan en lo vergonzoso de las violaciones a la integridad (p. ej., registro de regalos, declaración patrimonial, rendir cuentas a la ciudadanía a través de la transparencia) pueden perder su impacto cuando un grupo acepta conjuntamente la conducta indebida. Para evitar gastar recursos de manera ineficaz, los entes normativos de integridad deben conocer bien su grupo objetivo. Deben identificar qué normas se cumplen, qué comportamientos son admitidos y qué violaciones a la integridad se toleran. Las encuestas a ciudadanos o al personal pueden servir para una mejor comprensión de la dinámica involucrada. Una vez que ha sido diagnosticada una trampa de acción colectiva, pueden aplicarse medidas específicas.

El círculo vicioso de la trampa de acción colectiva debe ser interrumpido con la sanción de la conducta indebida de manera visible y oportuna, y fomentando la acción colectiva de aquellos dispuestos a hacer un buen trabajo, por ejemplo, facilitando la comunicación entre

ellos y volviéndolos visibles. De esta manera, el círculo vicioso gradualmente regresará a ser un círculo virtuoso. Sin embargo, escapar de una trampa de acción colectiva mediante recursos internos del sistema puede ser un proceso tedioso. En casos extremos, la intervención desde el exterior o una renovación completa del liderazgo serán necesarios para lograr el cambio requerido. Por lo general, es necesario algún tipo de apoyo externo en el fortalecimiento de los actores del cambio dentro del organismo.

3.6. Preceptos para la integridad en las interacciones sociales

La integridad se define como la elección de un individuo de defender el interés público. Sin embargo, las decisiones éticas no se toman aisladamente, sino que resultan de la interacción social. La integridad cambia de acuerdo con la dinámica de la identidad moral del individuo, así como con las creencias sobre lo que otros piensan o hacen. Por lo tanto, las políticas de integridad se beneficiarían de un enfoque de diseño que tuviera en cuenta el entorno social en el que serán aplicadas. ¿Qué normas sociales son preponderantes? ¿Qué motivos son relevantes para las personas? ¿Qué relaciones se ven afectadas? No se deben subestimar estos factores y su influencia en la integridad. El Cuadro 3.1 destaca las formas en que la dinámica de interacción social puede ser tomada en cuenta al diseñar políticas de integridad.

Cuadro 3.1. Preceptos para fortalecer la integridad en las interacciones sociales en los sistemas de integridad

Preceptos para fortalecer la integridad en las interacciones sociales en los sistemas de integridad	Véase la sección
a) Aportar una transparencia propositiva	3.1
b) Fortalecer la reciprocidad indirecta	3.1
c) Fortalecer las normas e identidades de integridad	3.2
d) Investigar y hacer cumplir estrictamente sin crear una cultura de miedo y desconfianza	3.3
e) Separar las funciones de motivación de las de control y sanción	
f) Identificar y contrarrestar la desestigmatización sistémica de la corrupción (trampa de acción colectiva)	3.4

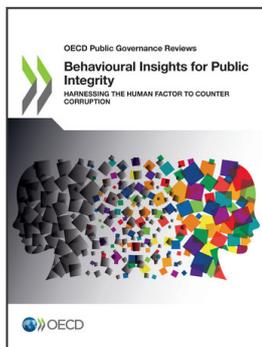
Un factor clave de la dinámica social es la responsabilidad. Cuando la carga de la responsabilidad se extiende a muchas personas, el compromiso ético se diluye y puede presentar un riesgo para la integridad. Cuando varias personas participan en una conducta indebida, cada una se siente menos responsable porque la culpa disminuye cuando se comparte. Estas dinámicas pueden menoscabar las políticas que tienen por objeto aumentar la integridad mediante la participación de actores adicionales (p. ej., políticas de datos abiertos o el principio de cuatro ojos). Como tal, es importante evitar la dispersión de la responsabilidad en un sistema de integridad.

Adicionalmente, la transparencia solo ayuda a la integridad cuando los que asumen su responsabilidad cuentan con facultades para actuar en consecuencia. Los esfuerzos para compartir decisiones con actores adicionales de modo transparente se deben enfocar y llevar a cabo de manera propositiva. Esto se aplica a los esfuerzos de transparencia en todos los niveles, ya sea que se relacionen con la apertura de datos públicos a millones de ciudadanos o con el hecho de compartir una situación de conflicto de intereses con un solo colega. Si se puede acceder a la información relevante, pero el destinatario no está al tanto o no puede actuar en consecuencia, la transparencia no garantiza la rendición de cuentas.

Asimismo, defender el interés público se entiende como un acto de reciprocidad indirecta llevado a cabo con la confianza de que los demás harán lo mismo y la creencia de que la integridad beneficia a todos. Las políticas de integridad pueden reforzar tal comportamiento al crear un entorno institucional en que la integridad sea considerada como norma. Establecer un alto estándar de conducta es, por lo tanto, un objetivo clave de las políticas de integridad.

Hacer cumplir esta norma es, a su vez, un acto de equilibrio entre crear confianza en los valores compartidos e investigar y sancionar las violaciones de manera estricta. Ambas funciones ganan credibilidad al estar separadas (p. ej., las ejecutan diferentes oficinas).

Un grupo que diverge colectivamente de una norma que respalda la integridad y ha desestigmatizado un comportamiento que posibilita la corrupción, podría verse atrapado en una trampa de acción colectiva. En esta situación, la motivación de un individuo para actuar con integridad deja de ser suficiente para romper el círculo vicioso y todo llamamiento moral caerá en oídos sordos. Tales situaciones necesitan ser identificadas y sistemáticamente contrarrestadas en un sistema de integridad.



From:
Behavioural Insights for Public Integrity
Harnessing the Human Factor to Counter Corruption

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264297067-en>

Please cite this chapter as:

OECD (2018), “La integridad en el contexto de las interacciones sociales”, in *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264306745-5-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 and any 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.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.