

## *Resumen ejecutivo*

### **La dimensión humana de las políticas de integridad**

El comportamiento humano es una dimensión a menudo descuidada en la formulación de políticas de integridad. Tradicionalmente, los esfuerzos para prevenir la corrupción se han fundamentado en un modelo racional de toma de decisiones, lo que ha llevado a recomendaciones de políticas que favorecen la aplicación de control y sanciones, así como la reducción de la discrecionalidad de quienes toman decisiones con el fin de disminuir las posibilidades de conducta indebida.

Las percepciones conductuales permiten a los encargados de formular políticas incorporar dos aspectos que a menudo se pasan por alto en las políticas de integridad: en primer lugar, en el corazón de la integridad se encuentra una elección ética basada en la reflexión moral individual. En segundo lugar, la dinámica social afecta el comportamiento individual. La integridad se ve influida por la sociedad, homólogos, vecinos y colegas. Unir la dinámica y los escollos de estos dos aspectos centrales ayudaría a las entidades normativas a diseñar políticas de integridad modernas y eficaces.

### **Hallazgos centrales de las ciencias del comportamiento**

Normalmente, las políticas para fortalecer la integridad se diseñan bajo el supuesto de que quienes toman las decisiones están motivados para actuar de forma ética. En efecto, la mayoría de las personas se sienten comprometidas con la integridad y piensan que generalmente actúan en consecuencia. Sin embargo, las personas son en realidad menos congruentes y menos categóricas en sus decisiones éticas de lo que admiten ante sí mismas. A veces la persona ni siquiera se da cuenta de que su comportamiento se desvía de los estándares éticos. Esto se debe a que las justificaciones y el discernimiento parcial desdibujan la percepción de violación de la integridad. Las políticas públicas pueden, por lo tanto, tener efecto en las elecciones morales de los individuos, ya sea enfatizando o elevando sus puntos de referencia morales:

- Hay amplia evidencia de que un pequeño mensaje, un “recordatorio moral”, suele ser suficiente para inducir a la reflexión ética. Dichos momentos de reflexión pueden integrarse a numerosas políticas.
- Asimismo, se pueden invocar las elecciones morales mediante la creación de compromisos y preparando mentalmente a los individuos para las tentaciones de índole ética.
- Finalmente, un control excesivamente estricto puede producir efectos adversos. El monitoreo excesivo de una regla basada en la confianza puede hacer que las personas la pasen por alto, creándose entonces un punto de partida hacia una conducta indebida grave.

Las decisiones éticas no se toman de manera aislada, sino como parte de la interacción social. Lo que otros piensan o hacen es importante. Las políticas de integridad se pueden mejorar teniendo en cuenta el entorno social en el que se aplican. El sentimiento de culpa es menor cuando se comparte, por lo que si varias personas se involucran en una conducta indebida, cada una se sentirá menos responsable. Repartir la carga de responsabilidad entre mucha gente puede crear un riesgo para la integridad.

Asimismo, defender el interés público se puede entender 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 el que la integridad sea considerada la norma. Hacer cumplir esta norma requiere, a su vez, un equilibrio entre infundir confianza e investigar y sancionar las violaciones de manera estricta. Las percepciones conductuales han demostrado que estas dos funciones ganan credibilidad si se separan; si, por ejemplo, son ejecutadas por diferentes instituciones.

Por último, un grupo que colectivamente le ha quitado el estigma a la conducta corrupta podría encontrarse 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 deben ser identificadas y abordadas sistemáticamente mediante iniciativas procedentes de fuera del grupo y con una estricta aplicación de la ley.

### Aplicar percepciones conductuales a las políticas de integridad

Este informe destaca dos maneras en las que la aplicación de percepciones conductuales puede conducir a políticas de integridad novedosas y más eficaces. La primera consiste en utilizar la evidencia conductual para repensar las políticas y sistemas de integridad. En efecto, el enfoque conductual aborda algunos de los desafíos relacionados con las políticas anticorrupción tradicionales, al tiempo que destaca la importancia de promover la confianza y una cultura organizacional de integridad. Algunos ejemplos son:

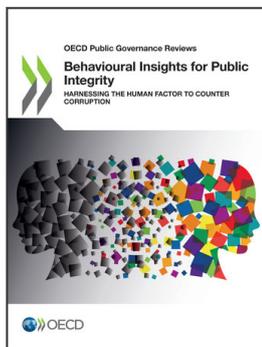
- Las trampas de comportamiento se identificarían del mismo modo en que se asignan las responsabilidades en un sistema de integridad. Las estructuras que difuminan la responsabilidad (p. ej. involucrar a numerosos actores, garantizar la integridad simplemente a través de requisitos formales) podrían crear riesgos para la integridad.
- Integrar reflexiones éticas a ciertos procedimientos, especialmente los que conllevan un alto riesgo de corrupción, podría asegurar que no se pase por alto la integridad en la rutina diaria de un servidor público. Exigir una firma personal en los papeles de trabajo, por ejemplo, puede invocar un compromiso ético personal más firme.

La segunda manera en que las percepciones conductuales se pueden aplicar consiste en una intervención específica y limitada para corregir una trampa de comportamiento, perfeccionar una política o fomentar una conducta específica. Las iniciativas conductuales se basan en el conocimiento de los prejuicios conductuales humanos, las limitaciones cognitivas y las preferencias sociales. Tales iniciativas a menudo toman la forma de un “empujón”, un cambio sutil en la forma en que se presenta una decisión para ayudar a las personas a tomar una mejor determinación en su beneficio. Algunos ejemplos son:

- Por defecto, solicitar una declaración de conflicto de intereses a cada miembro del equipo al inicio de un nuevo proyecto.
- Informar a los funcionarios públicos que “96% de sus colegas ya presentaron la declaración patrimonial” para alentarlos a hacer lo mismo.

- Desarrollar un cuestionario sobre el código de ética para alentar al personal a leerlo decididamente y transferir conocimientos.

Las ciencias del comportamiento inspiran políticas de integridad innovadoras y modernas que aprovechan el factor humano en el combate a la corrupción. La OCDE ha apoyado a los funcionarios durante largo tiempo para determinar el alcance del potencial de las percepciones conductuales, que ahora están siendo aplicadas en diversas áreas de las políticas públicas y en instituciones públicas del mundo. Explorar las implicaciones de las percepciones sobre el comportamiento ético es el punto de partida para lograr cambios significativos en las áreas de integridad y de políticas anticorrupción.



**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), “Resumen ejecutivo”, in *Behavioural Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264306745-2-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](mailto: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](mailto:info@copyright.com) or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).