



Importancia de la promoción de la conducta ética para la integridad en las instituciones públicas

Diálogos por la integridad en el servicio público

4 de febrero del 2021

Jacobo Pastor García Villarreal
Especialista Senior en Políticas de Integridad y Compras Públicas, OCDE



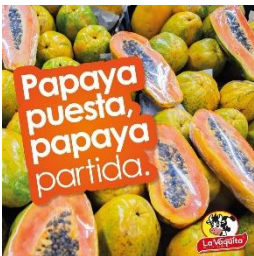
Contexto

- Confianza en las instituciones públicas a la baja (el cómo se atiende la crisis del Covid-19 seguramente tendrá una fuerte repercusión).
- Es un fenómeno mundial (aunque en algunos países es más pronunciado que en otros).
- Escándalos y estereotipos que no ayudan.
- Experiencia directa del ciudadano con los servicios públicos (el ciudadano no discrimina entre órdenes de gobierno).



Repensar la lucha contra la corrupción

Muchos esfuerzos contra la corrupción se basan en el **supuesto** que la gente aprovecharía una oportunidad corrupta, si se presenta...



El enfoque conductual toma en cuenta como la gente se comporta **realmente**



¿Cómo se toman decisiones éticas?

¿Cómo diseñar medidas de integridad más efectivas?



No todos somos corruptos... y los funcionarios tampoco!

Evidencia experimental muestra

La gran mayoría de nosotros sigue una brújula moral, que nos guía incluso cuando nadie está mirando

Sin embargo, somos capaces de cierta "flexibilidad ética" sin dejar de sentirnos honestos

El control tiene un costo psicológico



Repensemos nuestro enfoque anticorrupción y de control



Conductas reales

(Convenciones sociales, costumbres, "cultura", justificaciones)

Conductas deseadas

(Leyes, principios, valores)





Ejemplo: Modelo de alineación de valores de Australia

Grupo A

Personas que no actuarán de manera corrupta, independientemente de las circunstancias

Grupo B

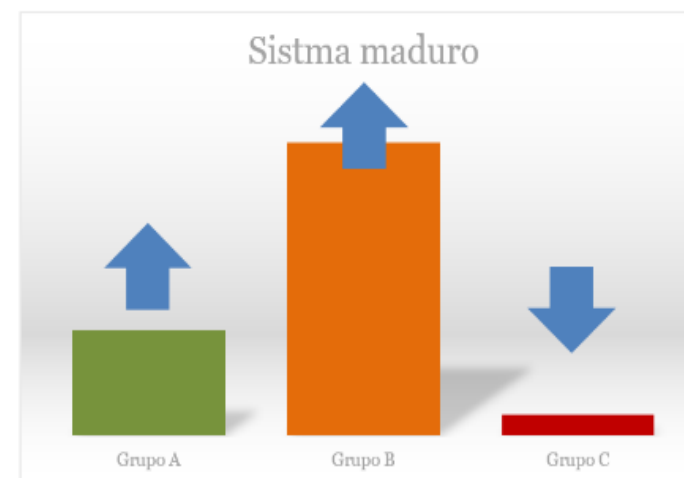
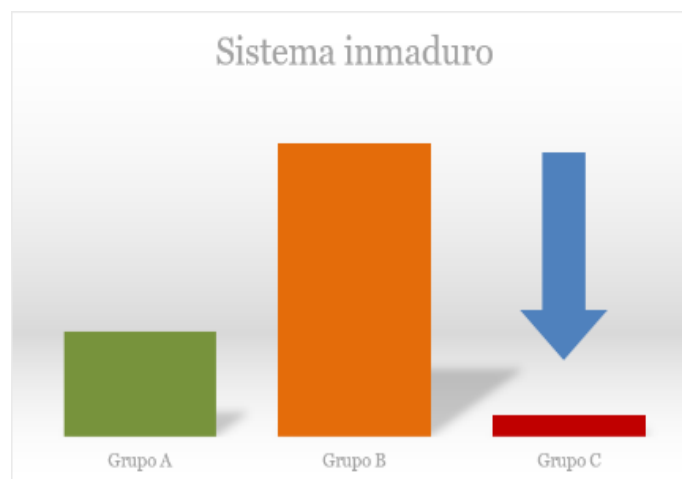
Personas cuya decisión de actuar de manera corrupta depende de las circunstancias

Grupo C

Personas que actuarán de manera corrupta cada vez que puedan

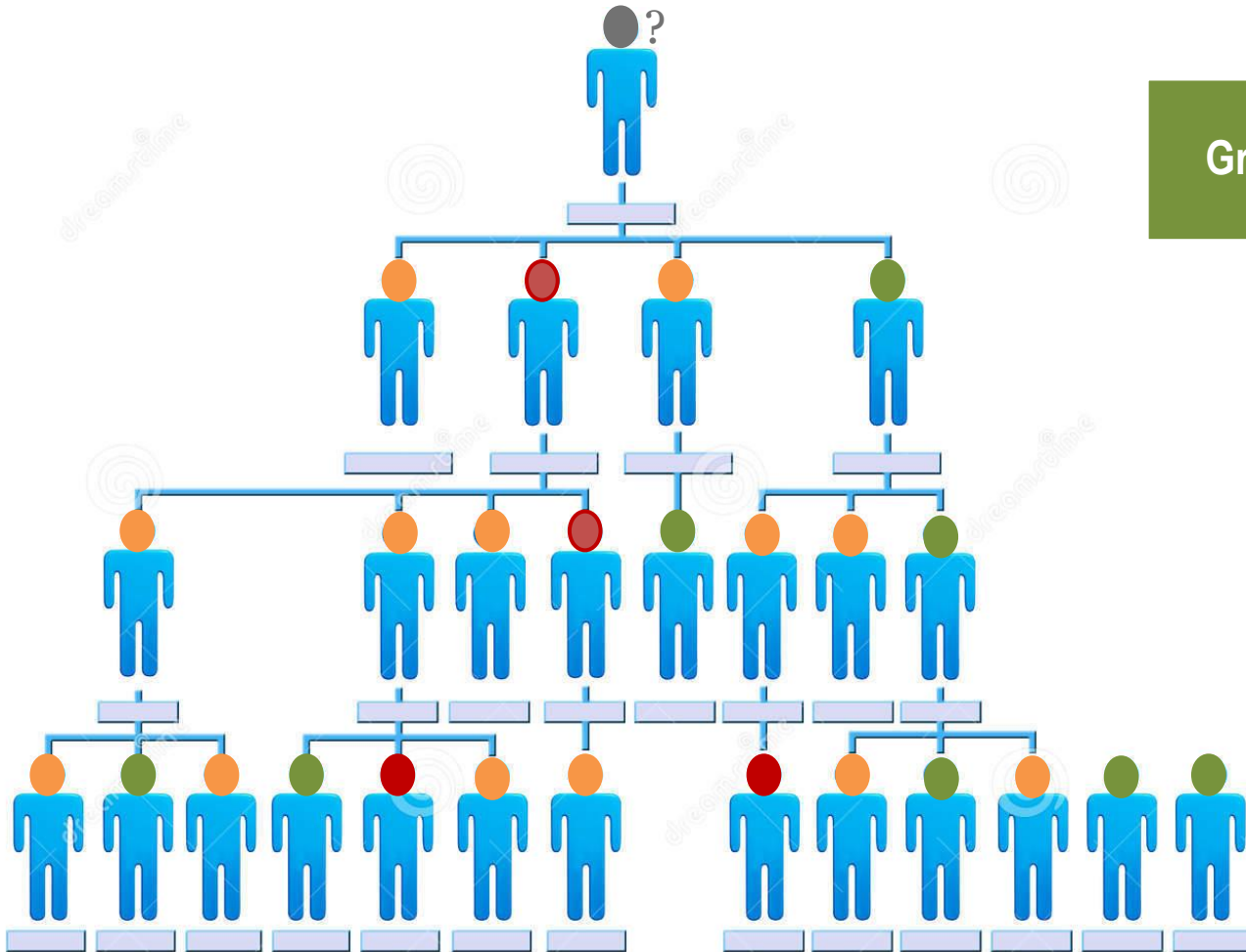
Un marco de integridad maduro toma en cuenta cada grupo

- **C**: prepararse contra individuos puramente egoístas mediante medidas eficaces de detección y disuasión
- **A y B**: proveer un **ambiente de trabajo** en el que se **valoren** los altos estándares profesionales, se minimicen riesgos de corrupción y se propicie el cumplimiento de las normas de integridad





La corrupción de unos pocos generalmente requiere que muchos “cierren los ojos”... el rol clave de los **B**



Grupo A

Grupo B

Grupo C



Estrategias de racionalización



CULTURA ORGANIZACIONAL





Estrategias de racionalización – algunos ejemplos



Compensación

(reinterpretar los beneficios de una violación de la integridad como una recompensa merecida, en particular cuando uno no se siente valorado)

Oportunidades

(cuando un acto no es ético pero es legal o está permitido, la responsabilidad se transfiere a quienes hacen la ley o las reglas)

“Otros lo hacen”

(el comportamiento de un compañero directo se percibe automáticamente como más aceptable)

“Todo el mundo lo hace”

(convencerse de que muchos otros siguen el mismo comportamiento, lo que hace que sea más aceptable hacerlo)

Delegación

(se “hace lo que se pide/ordena”, descuidando así la responsabilidad moral personal, los “malos” están arriba)

Difusión de responsabilidad

(cuando varias personas están involucrados en una acción, se reduce la probabilidad de que una persona se siente moralmente responsable)

Transparencia sin rendición de cuentas

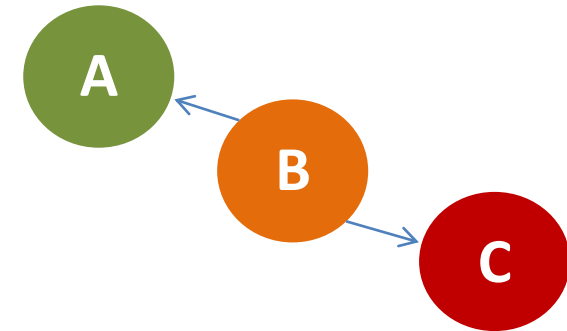
(divulgando información se uno se siente menos responsable: “No oculté nada” o “Si esto es un problema, alguien me lo dirá”)



La fuerza de las convenciones sociales



Cuencas de atracción: ciclos **viciosos** y **virtuosos**



Esto explica por qué podemos observar, *en un mismo contexto*, organizaciones dominadas por los A o los C

Depende...de qué?

- Condiciones iniciales (masas críticas)
- **Creencias y expectativas**
- Comunicación
- Expectativas



Códigos – Algunas lecciones aprendidas

✓ Participativo – apropiación



✓ Basado en liderazgo



✓ Relevancia: Elemento articulador, integrado en estrategia amplia

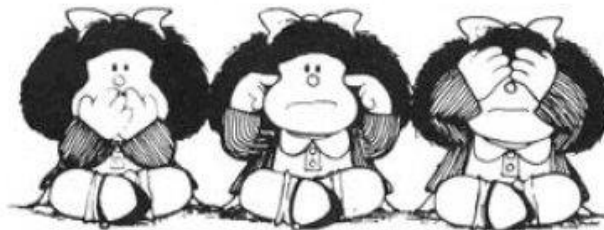


✓ Simple... pero contextual



Moisés y el Primer Borrador de los Diez Mandamientos

✓ Positivo – no represivo





Buenas prácticas: El Código de Integridad de Colombia y los valores del Servicio Público de Australia (I CARE)

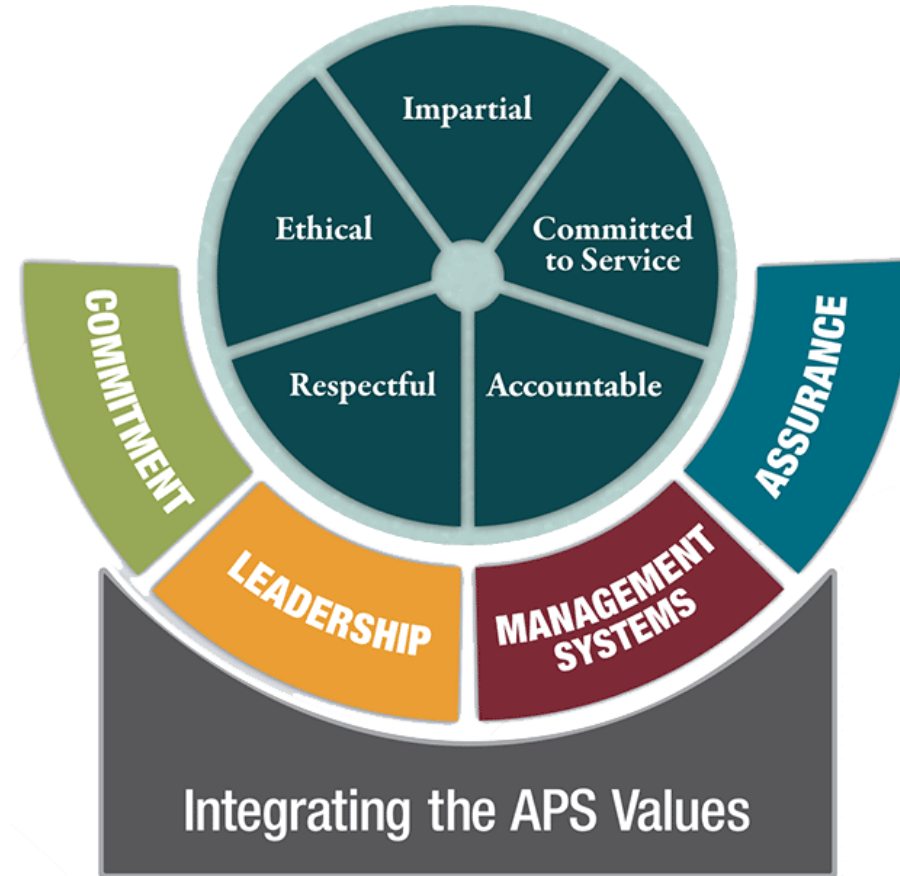
HONESTIDAD Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.	RESPECTO Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.	COMPROMISO Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.	DILIGENCIA Cumpla con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.	JUSTICIA Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Valores del servicio público
Código de Integridad

CAJA DE HERRAMIENTAS

FUNCIÓN PÚBLICA GOBIERNO DE COLOMBIA

mipg | modelo integrado de planeación y gestión



RE
F
L
E
C
T

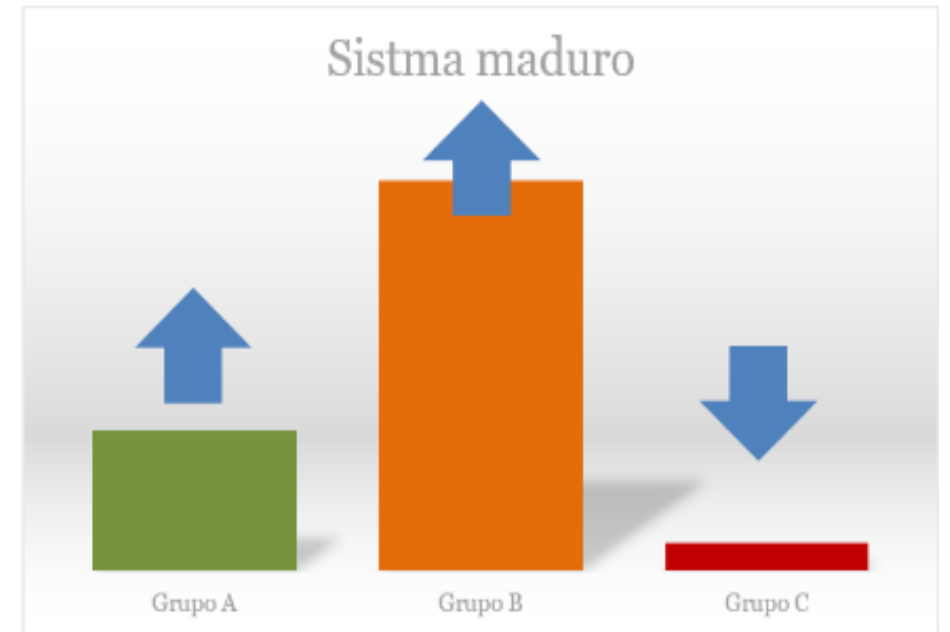


Australian Government
Australian Public Service Commission



En resumen...

- Luchar contra la corrupción y asegurar el buen uso de los recursos públicos requiere más que un enfoque legal y de cumplimiento
- Para apuntar a un cambio hacia **culturas de integridad pública**, es necesario
 - no pensar únicamente en los corruptos
 - entender las dimensiones **cognitivas** y **sociales** que determinan nuestras conductas
- También hay que...
 - trabajar también las normas informales a través de valores/principios
 - valorizar el trabajo de los servidores públicos
 - pensar en apoyar la gestión de integridad a nivel organizacional a través de personas o unidades dedicadas y/o herramientas de gestión





¿Por qué es importante valorizar el servicio público?

- Porque de no valorarse, se crea el problema de la “profecía autocumplida”, en respuesta a la expectativa del comportamiento del servidor público.
- Porque una expectativa positiva crea presión social y entre pares (“peer pressure”).
- Porque crea un ambiente constructivo, donde se pueden discutir los problemas, sin ánimos persecutorios.
- Porque crea incentivos para la formalidad, el cumplimiento y el respeto del Estado de Derecho (ejemplo de las policías).



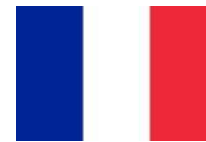
Unidades o personas dedicadas a nivel organizacional: Ejemplos de prácticas internacionales

- La integridad es responsabilidad de todos los servidores públicos
- Los directivos juegan un papel clave como líderes y ejemplos

- Sin embargo, a menudo se necesitan “actores de integridad” a nivel organizacional
- Personas, comités o unidades cuya responsabilidad es:
 - ✓ estimular y articular la integridad dentro de la organización y/o
 - ✓ brindar orientación en preguntas sobre integridad pública



Ansprechperson für Korruptionsprävention



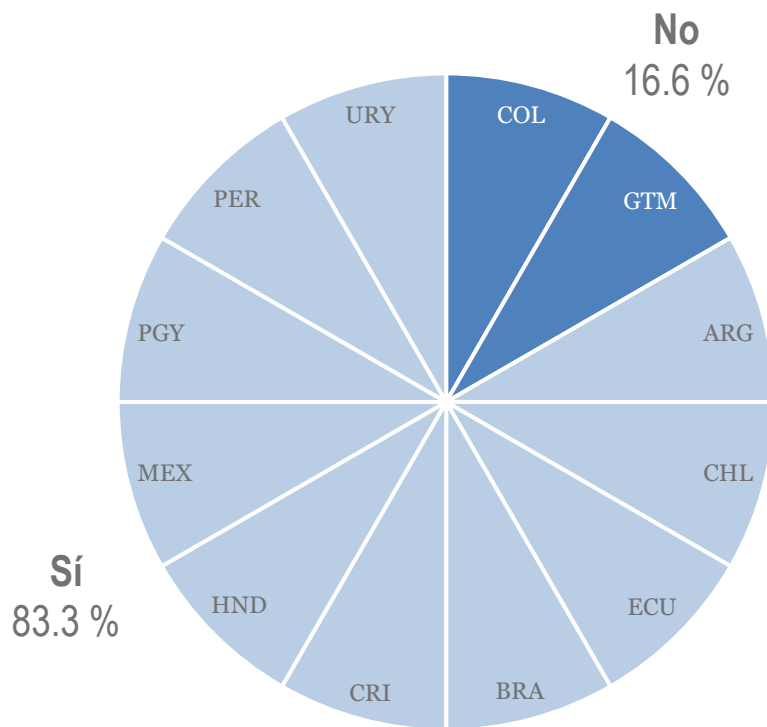


En ALC, cada vez más países cuentan con oficiales, comités o unidades de integridad en la administración pública



-  Áreas de Integridad y Transparencia *
-  Coordinador y comités de Integridad *
-  Comités de Ética
-  Unidade de Gestão da Integridade
-  Comisiones de Rescate y Formación de Valores Institucional
-  Comités de Probidad y Ética Pública
-  Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés
-  Unidades de Transparencia y Anticorrupción
-  Oficinas de Integridad Institucional
-  Oficiales de Enlace con la Junta de Transparencia y Ética Pública

* No obligatorio



Fuente: OECD (2018), actualizado 2020





Cinco puntos claves

1. Las personas o unidades no pueden, y no deberían, tener la responsabilidad de implementar todas las políticas de integridad en una entidad pública
2. Las personas o unidades deberían enfocarse en la prevención de la corrupción y la promoción de una cultura de integridad institucional, articulando y asegurando la implementación de estas políticas en su entidad
3. Las personas o unidades no pueden ser la respuesta a debilidades de otras unidades internas; o incluso a su inexistencia
4. Las personas o unidades deben contar con los recursos necesarios, ser profesionalizadas y deben poder establecer vínculos de confianza con los servidores de la entidad
5. Separar claramente funciones relacionadas a la detección, investigación y sanción de casos de las funciones de orientación y apoyo



La integridad pública va más allá de lo legal

Asegurar el cumplimiento legal es necesario – pero no es suficiente!



Ejemplo: La gestión de conflictos de interés requiere mucho más que regulaciones y declaraciones de intereses



En particular, un servidor público debe

1. **Comprender** el concepto de conflictos de intereses
2. Poder **identificar** cuando se encuentra en una situación de conflicto de intereses
3. **Entender** el problema y los riesgos
4. Ser **capaz** y tener la **voluntad** para reportar y **gestionar** esta situación



¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!!

jacobo.garciavillarreal@oecd.org

Twitter: @Jacobopastorgarcia

Nuestro trabajo en América Latina:

<https://www.oecd.org/gov/integridad/integridad-lac.htm>