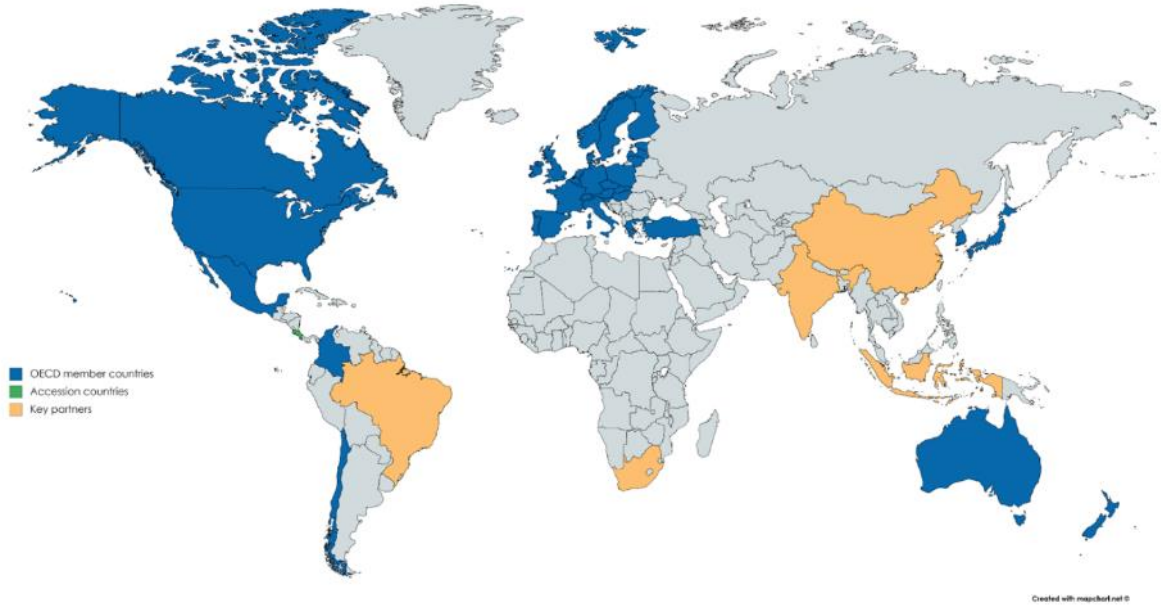
HACIA CULTURAS DE INTEGRIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

Frédéric Boehm
OCDE
Frederic.boehm@oecd.org

OCDE
DES POLITIQUES MEILLEURES
POUR UNE VIE MEILLEURE

Qué es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico?

Agrupa a 37 países miembros

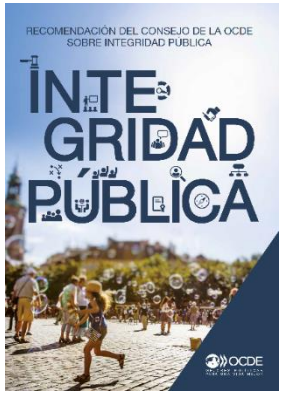


Fundada en 1961

Promovemos políticas públicas que mejoran el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo

- Foro para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes
- Estándares internacionales en temas de políticas públicas

La OCDE apoya gobiernos en América Latina en la promoción de la integridad pública



Estándares

2003: Recomendación de la OCDE para la gestión de conflictos de intereses en el servicio público

2010: Recomendación de la OCDE para la transparencia y la integridad en el cabildeo

https://www.oecd.org/governance/integridad/integridad-lac.htm

Cómo luchar contra la corrupción?
La Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública

Un enfoque punitivo no es suficiente…

De una cultura de casos (*reactiva*) hacia una cultura de integridad (*proactiva*)

La integridad pública se refiere a (…) mantener y dar prioridad a los intereses públicos, por encima de los intereses privados

13 principios para la integridad, pero una multitud de recetas

La Integridad Pública va más allá de lo legal

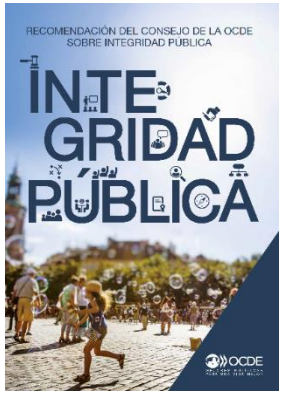
Asegurar el cumplimiento legal es necesario – pero no es suficiente!

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

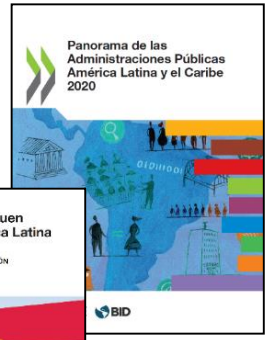
La OCDE apoya gobiernos en América Latina en la promoción de la integridad pública



Estándares

Estudios y apoyo técnico

Integridad, gestión de riesgos, auditoria



Análisis comparativo

Diálogo

Red de Integridad Pública de América Latina y el Caribe de la OCDE-BID

AUDITORS ALLIANCE

oecd-auditors-alliance.org

https://www.oecd.org/governance/integridad/integridad-lac.htm

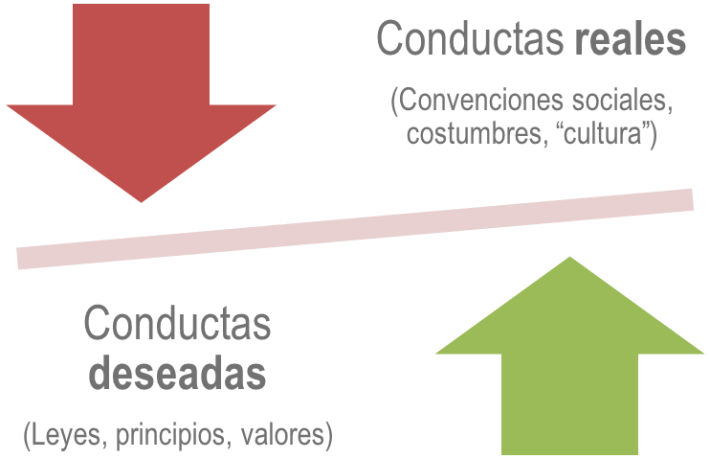
REPENSANDO LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Cómo responder de manera efectiva a la corrupción? Repensemos el enfoque…

“cinico”

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

“ingenuo”



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

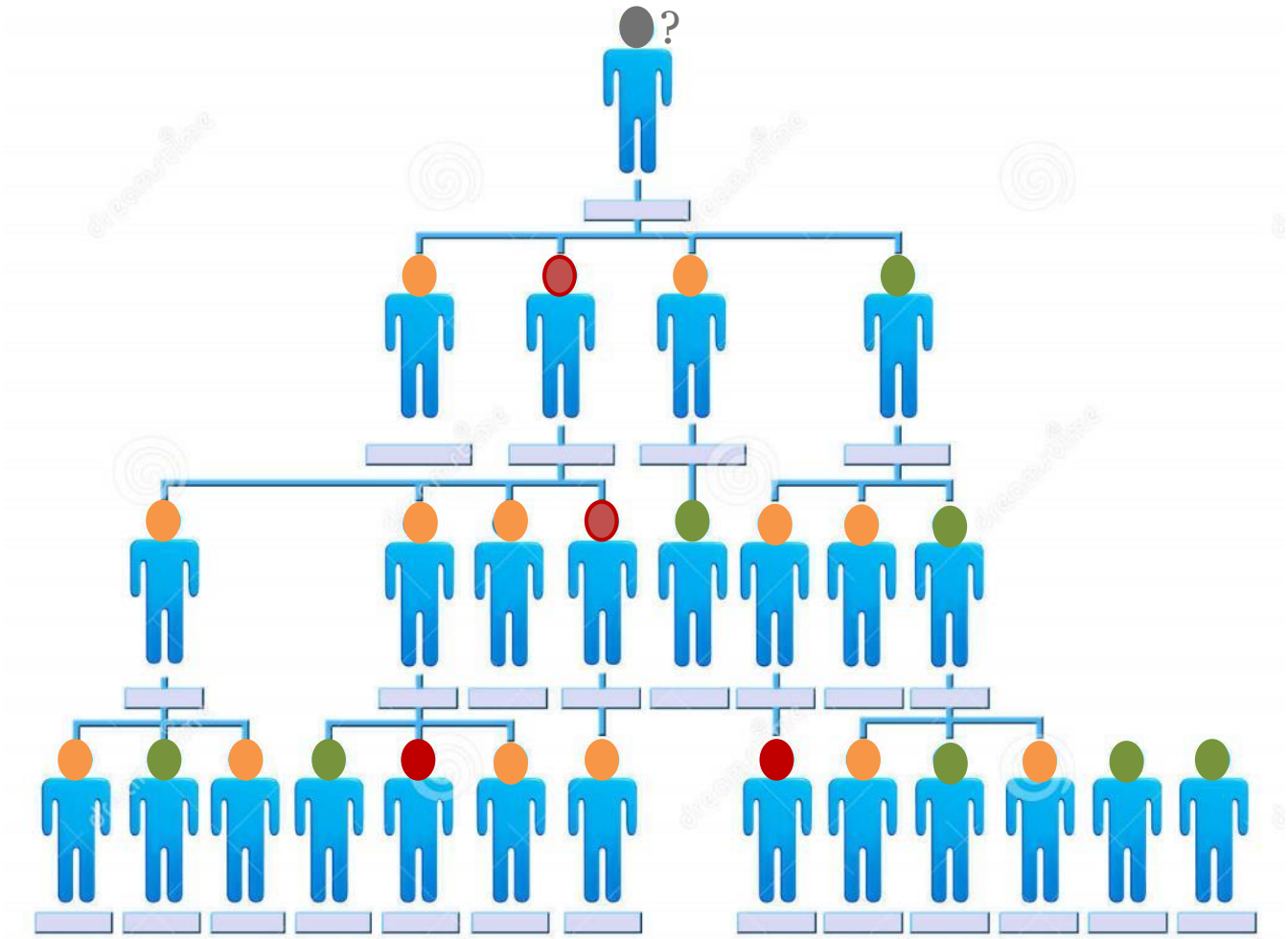
Sin embargo, somos capaces de cierta “flexibilidad ética” sin dejar de sentirnos honestos

El control tiene un costo psicológico

Anti-corrupción “tradicional

10%	80%	10%
Grupo A	Grupo B	Grupo C

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

Estrategias de racionalización – algunos ejemplos

Eufemismos lingüísticos

(reduce la carga de la responsabilidad ética)

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)

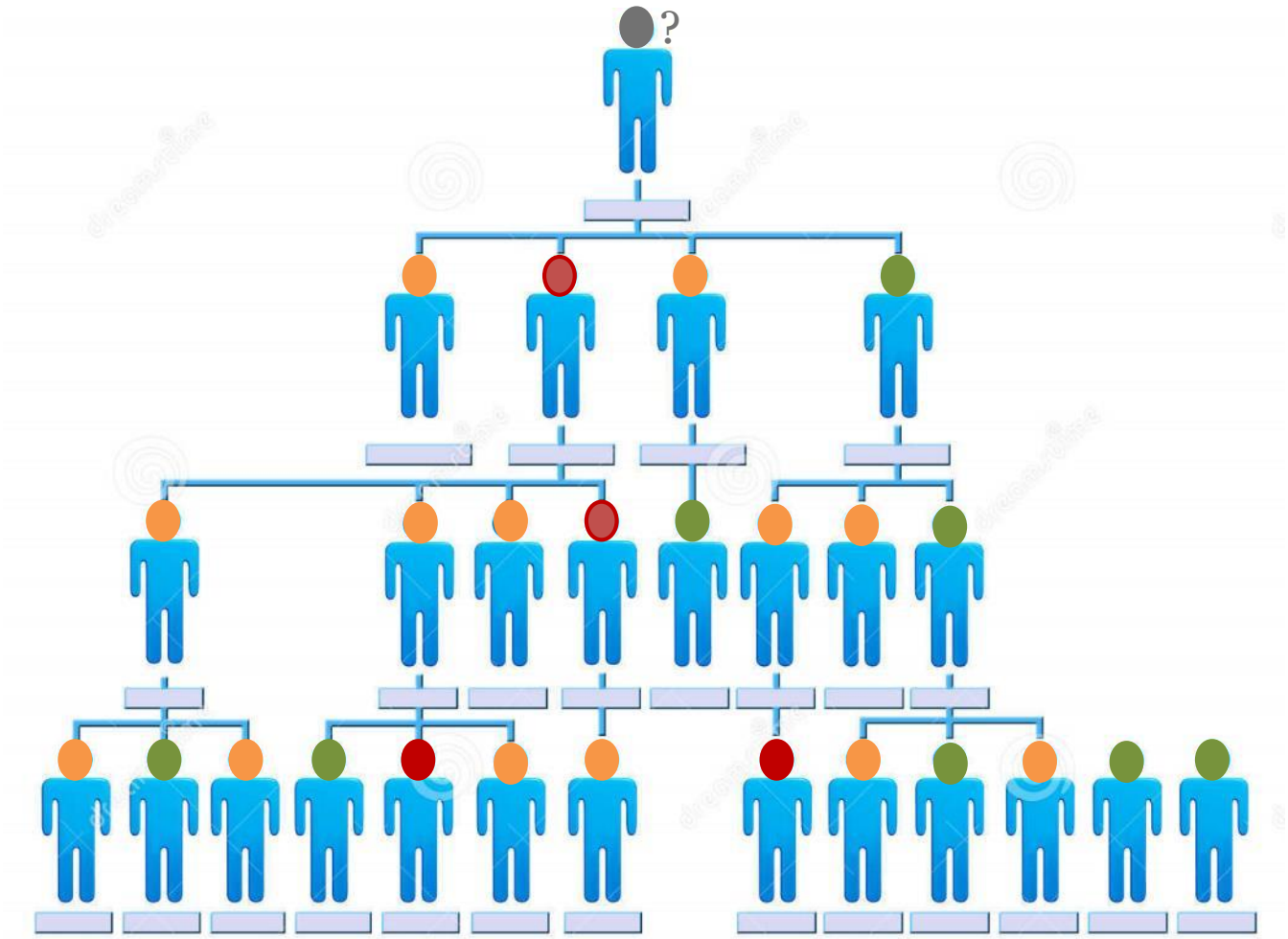
Difusión de responsabilidad

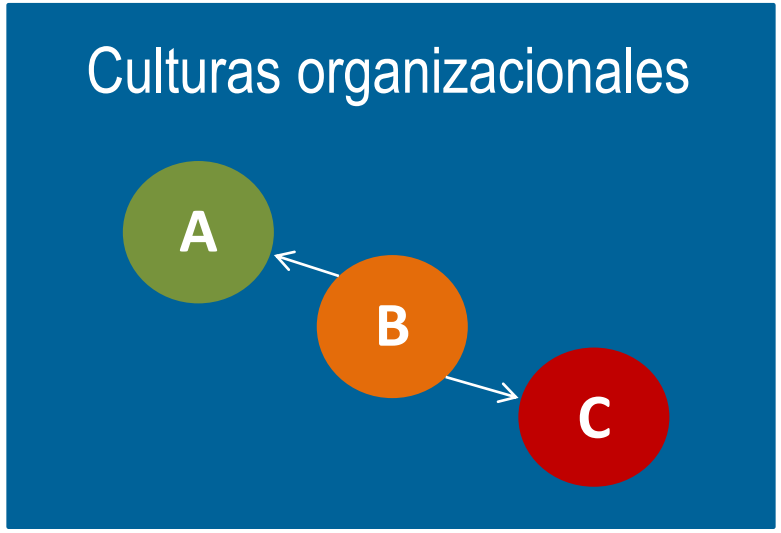
(cuando varias personas están involucrados en una acción, se reduce la probabilidad de que una persona se siente moralmente responsable)

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 relación entre conductas y cultura es dinámica y va en las dos direcciones… de nuevo, el rol clave de los B





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 y Bazerman (2009), "When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior", *Journal of Experimental Social Psychology* 45/4

Ejemplo: Modelo de alineación de valores de Australia

Grupo A

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

Grupo B

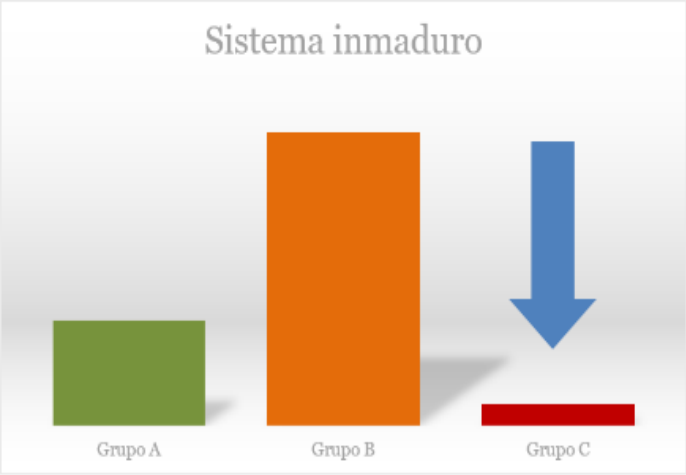
Personas cuya decisión de actuar de manera corrupta depende de las circunstancias

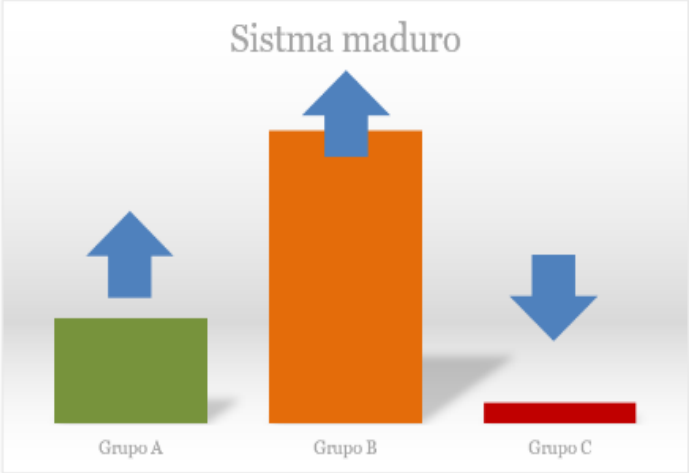
Grupo C

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





Fuente: Con base en la información proporcionada por la Comisión Australiana para la Integridad en la Aplicación de la Ley, www.aclei.gov.au/corruption-prevention/key-concepts/values-alignment

HACÍA UNA GESTIÓN DE LA INTEGRIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

Las cuatro líneas de aseguramiento desde la perspectiva de la integridad pública

Primera línea de aseguramiento
- Nivel operativo

Segunda línea de aseguramiento
- Funciones de apoyo y monitoreo

Tercera línea de aseguramiento
- Función de auditoria interna

Gestión de riesgos

Cuarta línea de aseguramiento
- Auditoría externa

Supervisión

- ✓ Identificar los riesgos de integridad, corrupción y fraude
- ✓ Gestión de los riegos a través de controles eficientes
- ✓ Gestión de conflictos de intereses y dilemas éticos
- ✓ (…)

- ✓ Cumplimiento público
- ✓ Apoyo en la gestión de riesgos de integridad, corrupción y fraude
- ✓ Orientación (dudas éticas, denuncias, conflictos de intereses etc.)
- ✓ Transparencia activa y pasiva y participación ciudadana
- ✓ (…)

GESTIÓN DE INTEGRIDAD

- ✓ Evaluar las disposiciones de la 1ª y 2ª línea
- ✓ Recomendar mejoras
- ✓ Auditoría forense y uso de analítica de datos
- ✓ Pendiente de nuevos riesgos emergentes

Compromiso · Liderazgo · Meritocracia · Formación · Apertura · Gestión de riesgos

“Ambiente de control” ↔ “Cultura de integridad”

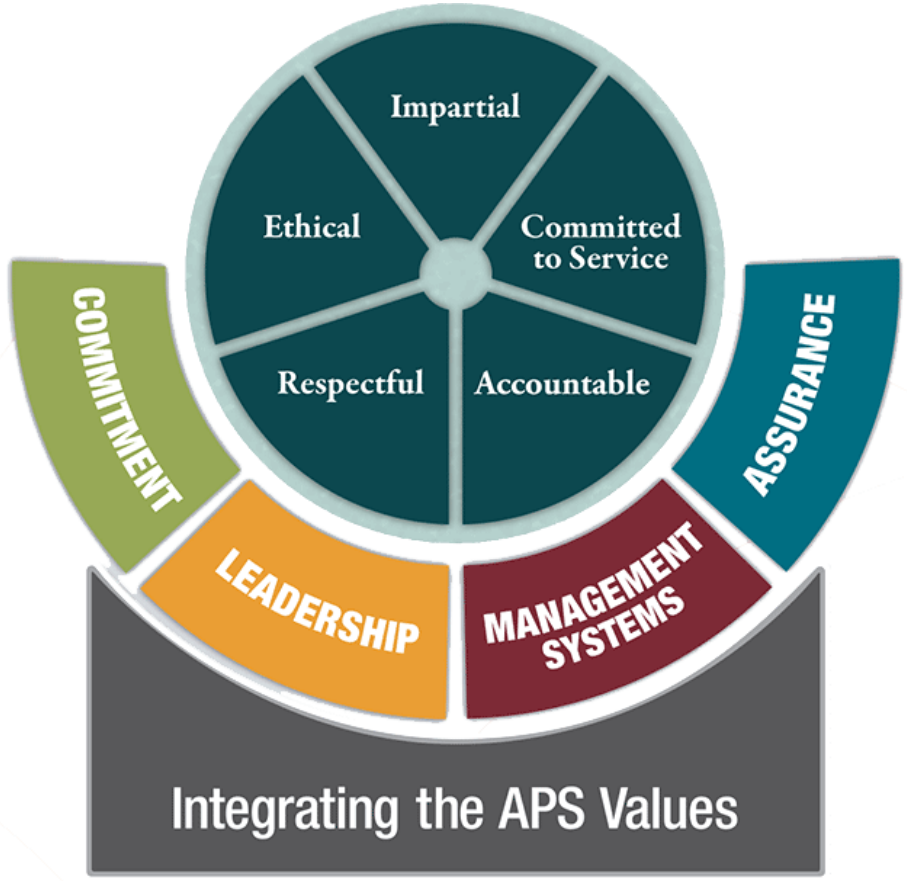
Fuente: Adaptado por la Secretaria de la OCDE con aportaciones de ECIIA-FERMA (2010); Institute of Internal Auditors (IIA), Public Internal Control in the European Union

Buena práctica: El Código de Integridad de Colombia

mipg | modelo integrado de planeación y gestión

https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/codigo-integridad

Buenas prácticas: Los valores del Servicio Público de Australia (ICARE) y los valores del servicio público federal de Brasil

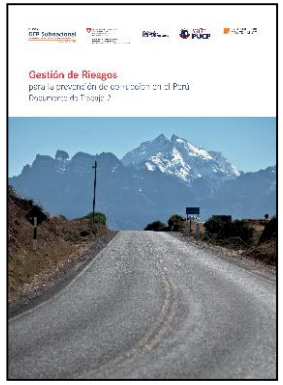


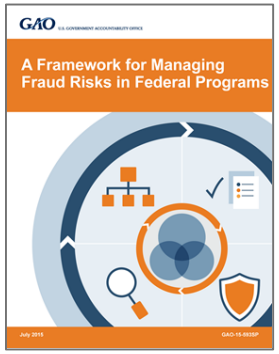
Australian Government
Australian Public Service Commission

VALORES
DO SERVIÇO
PÚBLICO FEDERAL

Una efectiva gestión de riesgos de integridad es la base para respuestas eficientes

En general, las metodologías se parecen…

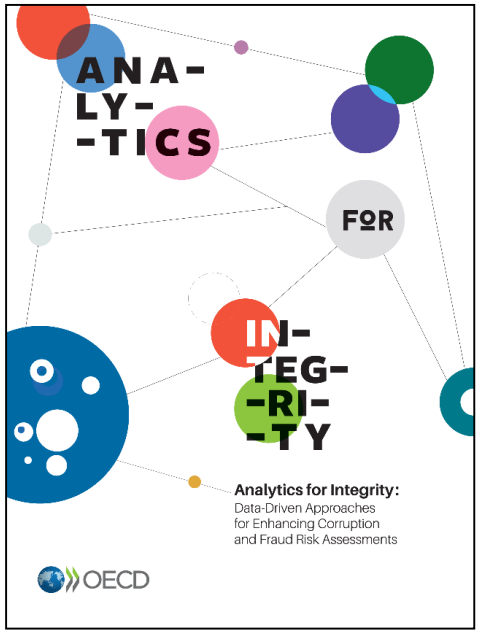




… los desafíos de la gestión de riesgos de integridad se encuentran en la práctica

- Se confunde el riesgo de corrupción con tener corrupción
- Requerir que se publiquen mapas de riesgos puede socavar incentivos a identificar los riesgos
- Si AI lidera o apoya el ejercicio, los gerentes podrían querer evitar exponer debilidades o fallas
- Se desconocen las diferentes practicas de fraude y corrupción y no se identifiquen
- Sesgos cognitivos pueden impedir una adecuada identificación y valoración de los riesgos
- Desconexión entre la gestión de riesgos y el ciclo PHVA "planificar-hacer-verificar-actuar"

El uso de analítica de datos puede complementar



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

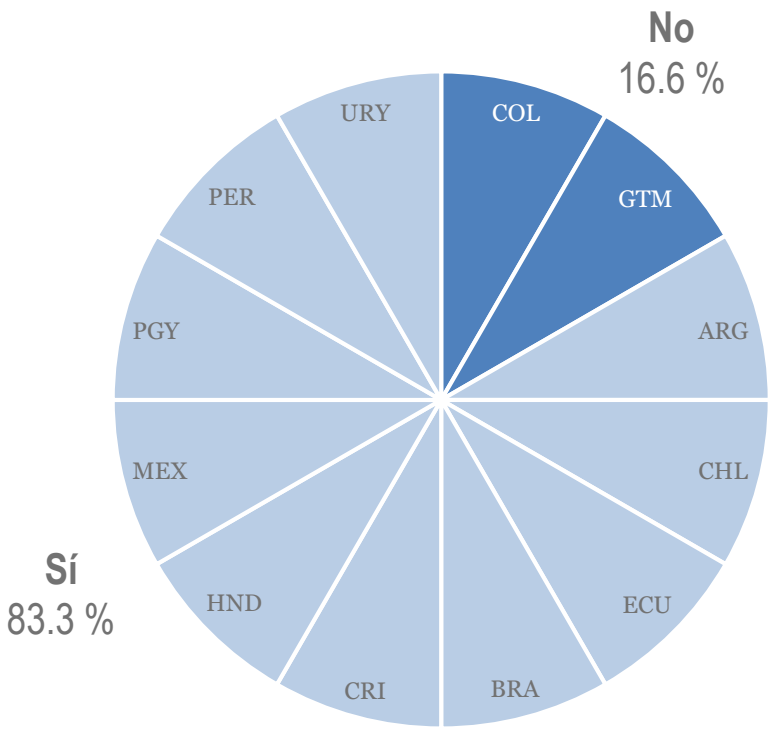
IBN
INTEGRITÄTSBEAUFTRAGTEN-NETZWERK

Ansprechperson für Korruptionsprävention

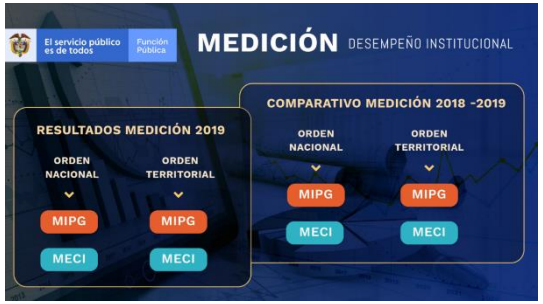
En ALC, cada vez más países cuentan con oficiales, comités o unidades de integridad en la administración pública

- 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

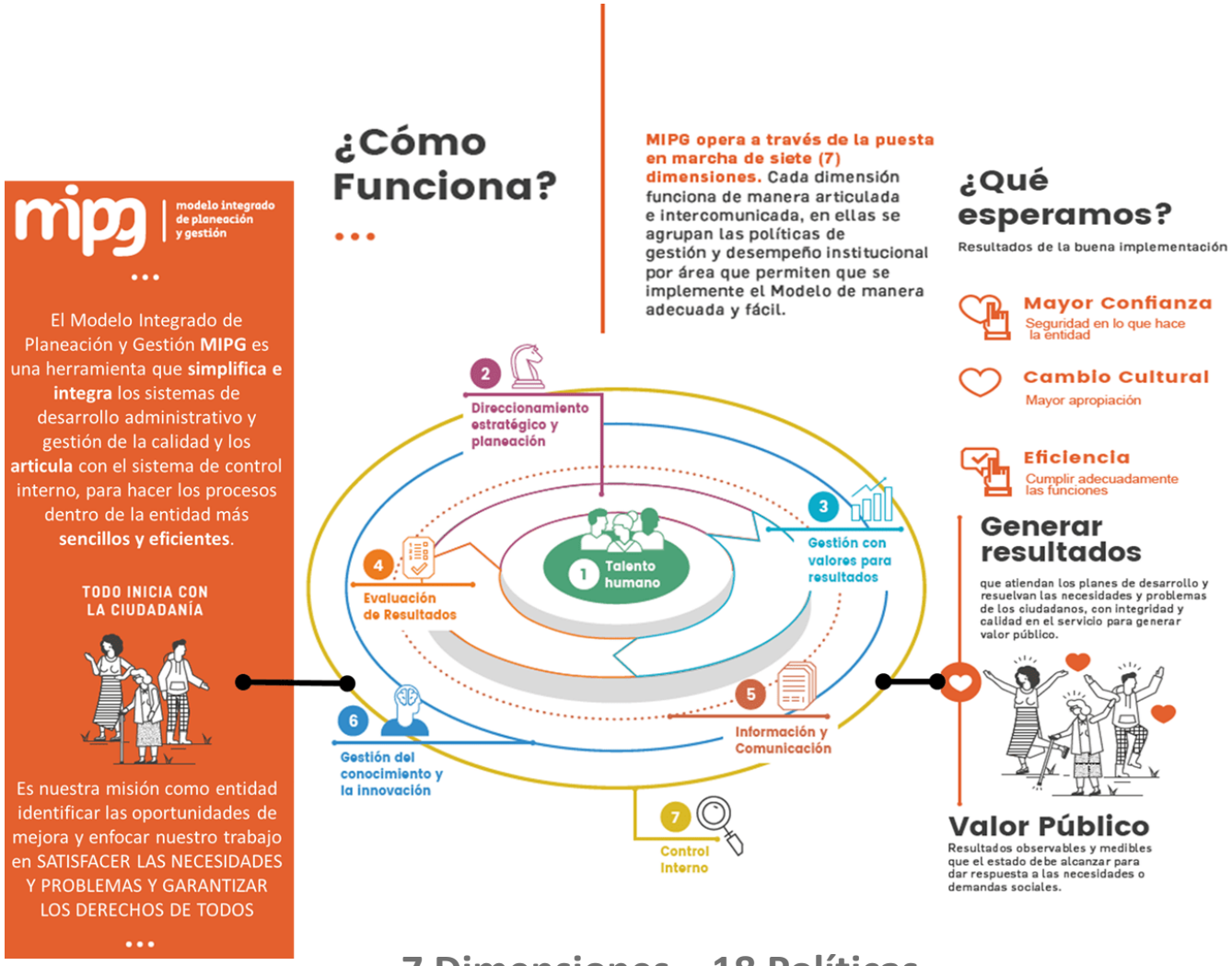
* No obligatorio



Fuente: OECD (2018), actualizado 2020

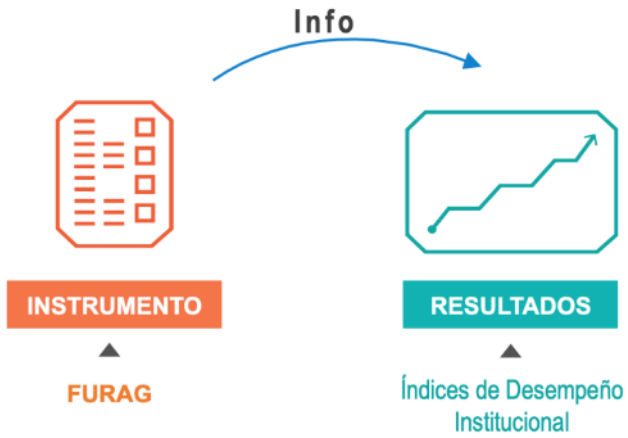


Herramientas de gestión: una buena práctica de Colombia
El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (mipg)



7 Dimensiones – 18 Políticas

Desde el 2017, el mipg provee un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, con el fin de generar resultados con integridad y calidad en el servicio.



Herramientas de gestión: una buena práctica de Colombia
El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (mipg)

7 DIMENSIONES

- Talento humano
- Direccionamiento estratégico y planeación
- Gestión de valores para resultados
- Evaluación de resultados
- Información y comunicación
- Gestión del conocimiento y la innovación
- Control interno

18 POLÍTICAS

- Gestión Estratégica del Talento Humano
- Integridad
- Planeación Institucional
- Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público
- Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos
- Gobierno Digital
- Seguridad Digital
- Defensa Jurídica
- Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción
- Servicio al ciudadano
- Racionalización de Trámites
- Mejora Normativa
- Participación Ciudadana en la Gestión Pública
- Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional
- Gestión Documental
- Gestión de la Información Estadística
- Gestión del Conocimiento
- Control Interno

Herramientas de gestión: una buena práctica de Colombia
El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (mipg)

1. Índice de Desempeño Institucional (agregado)
2. Resultados en por Dimensión y por Política
3. Recomendaciones de Mejora por Política

Puntos claves

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

Las personas o unidades no pueden ser la respuesta a debilidades de otras unidades internas; o incluso a su inexistencia

Las personas o unidades deben contar con los recursos necesarios, contar con personas profesionalizadas y deben poder establecer vínculos de confianza con los servidores de la entidad

Separar claramente funciones relacionadas a la detección, investigación y sanción de casos de funciones de orientación y apoyo

En resumen…

- Luchar contra la corrupción y asegurar el buen uso de los recursos públicos requiere más que un enfoque legal y de cumplimiento
- Hay que apuntar a un cambio hacia **culturas de integridad pública**

- Tres mensajes para hoy

No pensar únicamente en los corruptos

La gestión de riesgos efectiva es la clave para el éxito

Apoyar la gestión de integridad a nivel organizacional a través de personas o unidades dedicadas y/o herramientas de gestión

MUCHAS GRACIAS

Frederic.boehm@oecd.org

Nuestro trabajo en América Latina:

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

OCDE
DES POLITIQUES MEILLEURES
POUR UNE VIE MEILLEURE