



La ética, energía  
que nos diferencia

¿Para quién diseñamos  
medidas de integridad?  
Una mirada y dos  
herramientas desde las  
ciencias del  
comportamiento

**Por Santiago Borda**

**Director Científico del Comportamiento de  
Instintivo**



Pequeña  
corrupción

## Gran corrupción



# ¿Quién realiza actos de corrupción?

Daño / Intención	Baja	Alta
Bajo	Errores poco costosos	Pillos de poca monta
Alto	Errores muy costosos	Gran corrupción

# Dos caminos para prevenir la corrupción

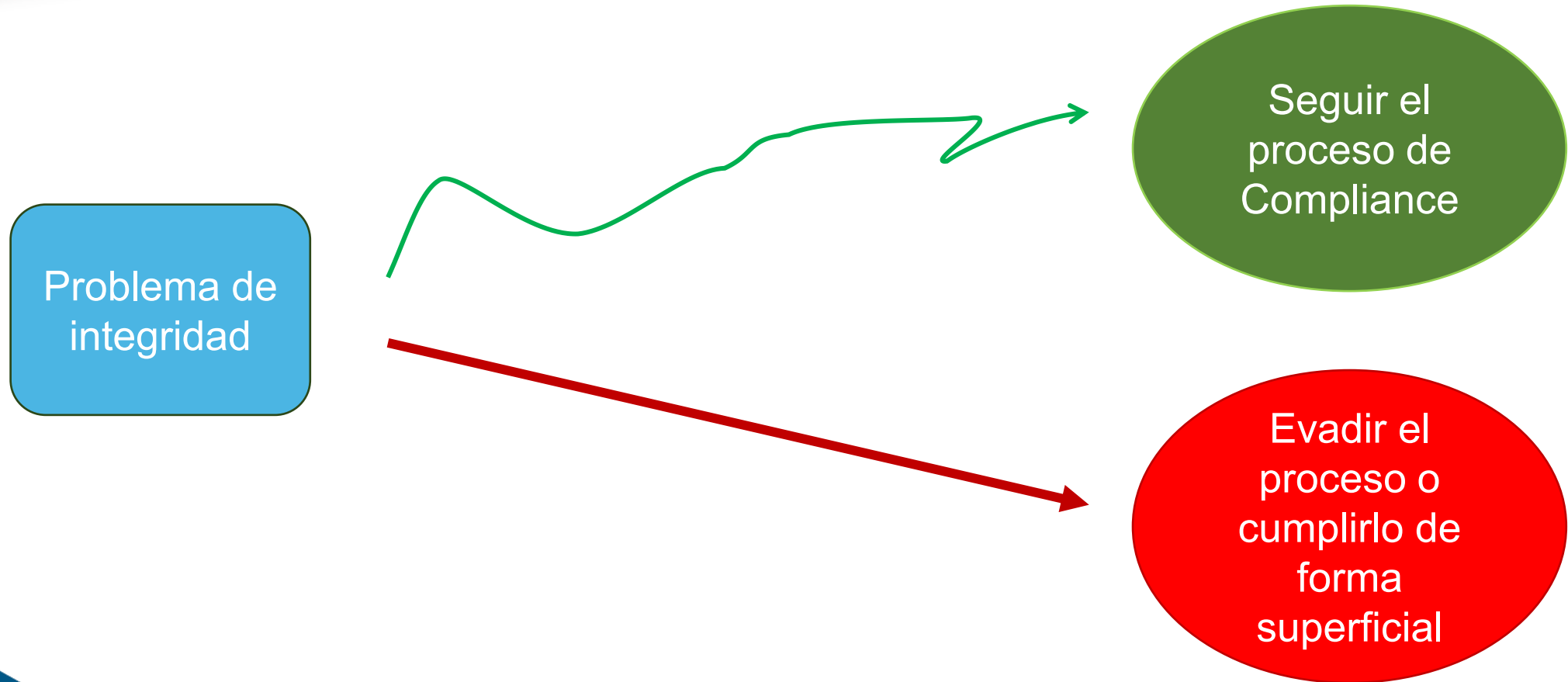
Desincentivar los  
comportamientos  
corruptos

Penas +  
Probabilidad sanciones +  
Controles +

Incentivar los  
comportamientos  
éticos  
Compliance

Conocimiento +  
Recompensas +  
Transparencia +  
**¿Facilidad?**

# Un individuo igual de motivado pero con diferentes niveles de dificultad



MEJORES DECISIONES

**INSTINTIVO**

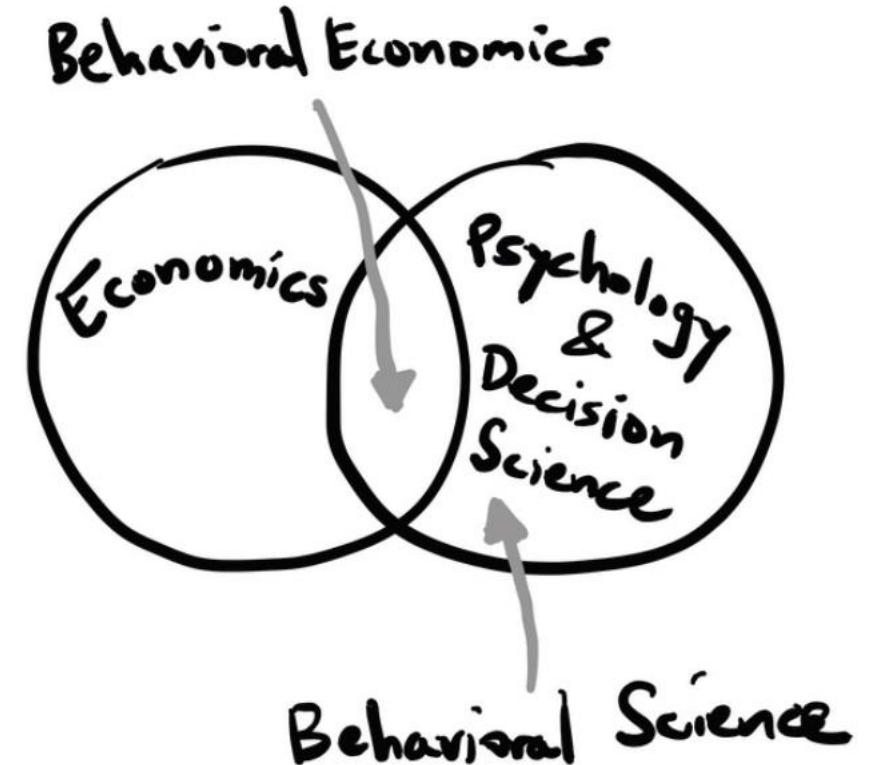
MEJORES ORGANIZACIONES

# Expertos en ciencias del comportamiento

Diseñamos, implementamos y medimos soluciones basadas en las ciencias del comportamiento.

**Somos una start-up de base científica.**

**Prestamos servicios de consultoría y formación B2B y B2G con expertos y expertas en economía del comportamiento, psicología social, antropología, y administración.**



# ¿Para qué usar un enfoque de ciencias del comportamiento?

1. Aplicar el **método científico** para entender qué **influencia** las conductas humanas.
2. Usar ese conocimiento para **diseñar estrategias** que **impulsen** a las personas a realizar **comportamientos deseados**.
3. **Medir los impactos** de las estrategias de cambio de conducta.
4. **Ayudar a implementar** las estrategias de cambio de conducta más **costo efectivas**.



# ¿Por qué entender los comportamientos usando ciencia?

1. **Evita errores:** reduce suposiciones y sesgos.
2. **Revela patrones reales:** identifica lo que realmente influye en la conducta.
3. **Mejora decisiones:** permite diseñar mejores políticas y servicios.
4. **Optimiza recursos:** evita errores costosos.

OECD Public Governance Reviews



## Promoting Corruption Risk Management Methodology in Romania

APPLYING BEHAVIOURAL INSIGHTS TO PUBLIC INTEGRITY



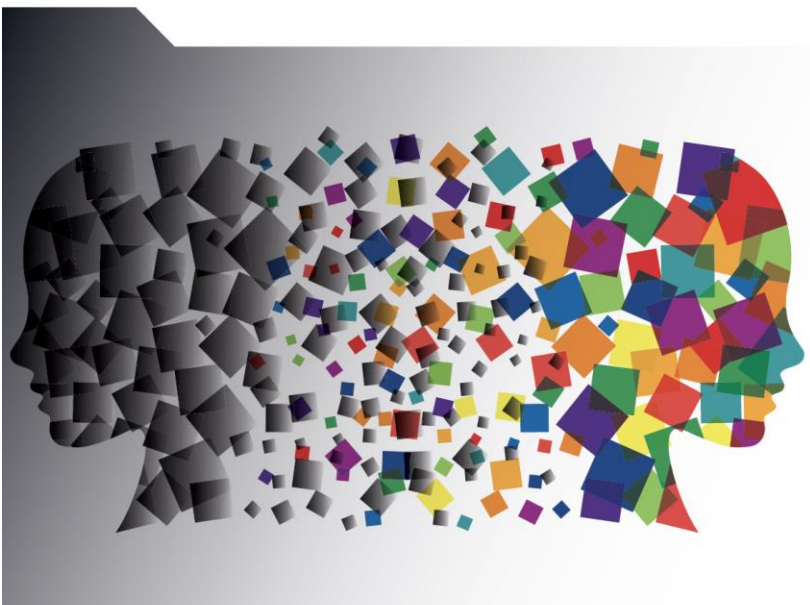
Caso de estudio:

OECD (2023), Promoting Corruption Risk Management Methodology in Romania: Applying Behavioural Insights to Public Integrity, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ceb6faec-en>.

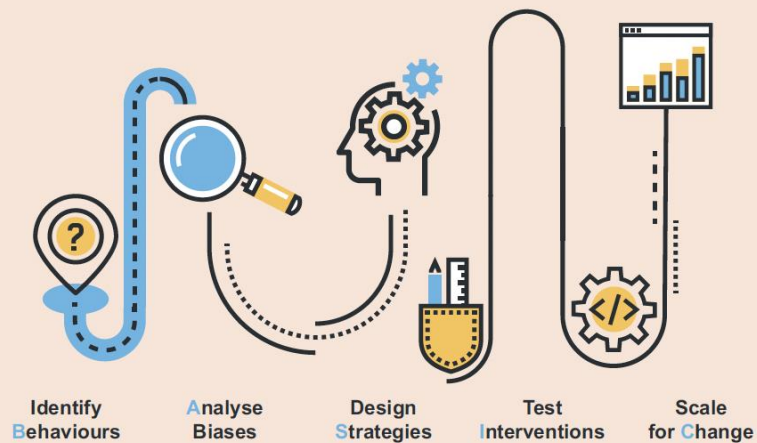
OECD Public Governance Reviews

## Behavioural Insights for Public Integrity

HARNESSING THE HUMAN FACTOR TO COUNTER CORRUPTION



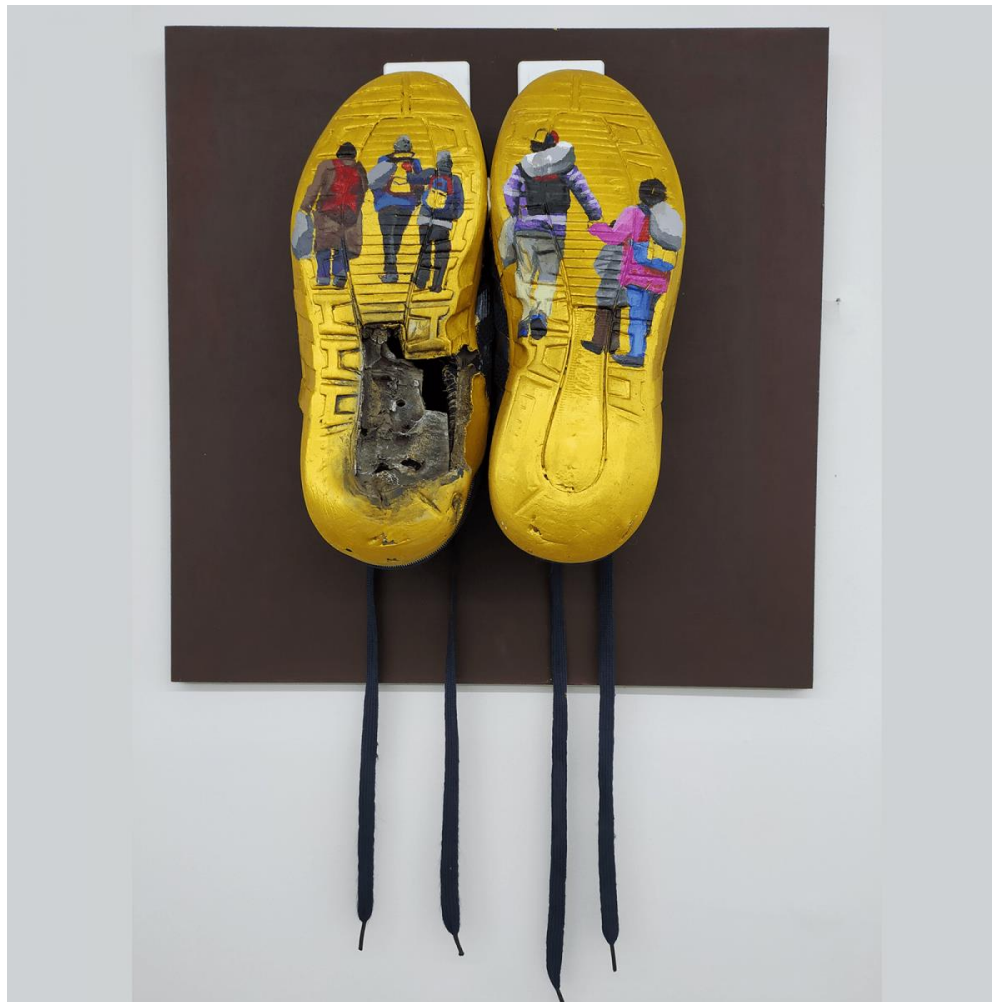
## Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit





La ética, energía  
que nos diferencia

# **Dos herramientas para diseñar estrategias de Compliance con un enfoque de ciencias del comportamiento**



Obra: En los zapatos del otro  
Autor: Danny Javier Sánchez  
<https://dajasaba.art>

# Dos herramientas para el diseño de estrategias de Compliance con un enfoque comportamental

**Mapa de procesos  
comportamentales**

1

2

**Modelo de cambio de  
comportamiento**



# Mapa de procesos comportamentales

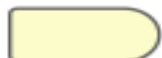
Los diagramas de flujo se dibujan utilizando flechas y formas de varios tipos.



- El inicio y el final de un proceso (representados como óvalos).



- Un punto de ramificación que conduce a diferentes caminos. La dirección del camino puede ser el resultado de una decisión humana o de una fuente externa.



- Un retraso que representa un período de tiempo (representado como una media elipse).



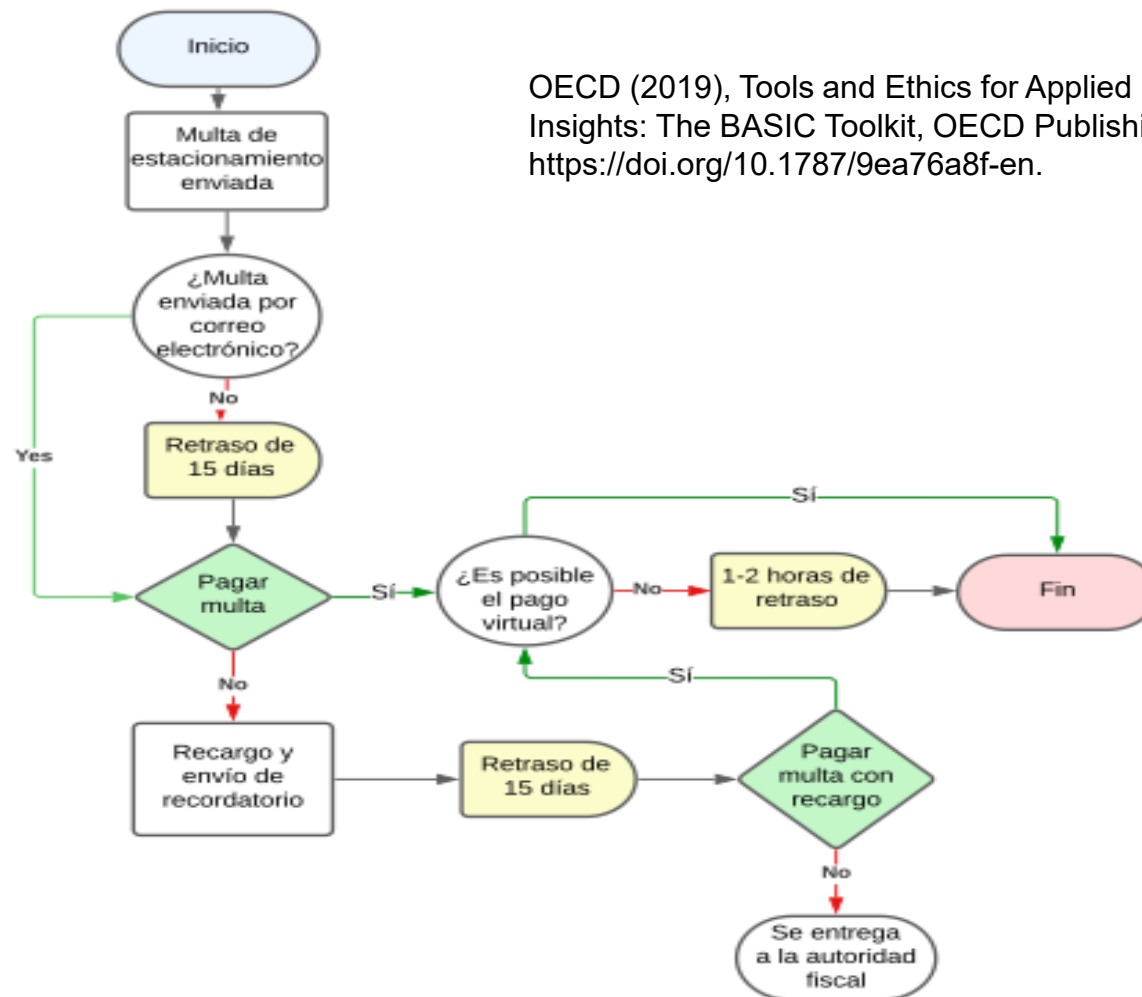
- Flechas que conectan los símbolos y muestran el flujo del proceso.



- Un paso del proceso que representa una actividad (representado como un rectángulo).



- Un comportamiento humano que el usuario del proceso debe realizar.



OECD (2019), Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>.

# Mapa de procesos comportamentales

[Implement Sci.](#) 2011; 6: 42.

Published online 2011 Apr 23. doi: [10.1186/1748-5908-6-42](https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42)

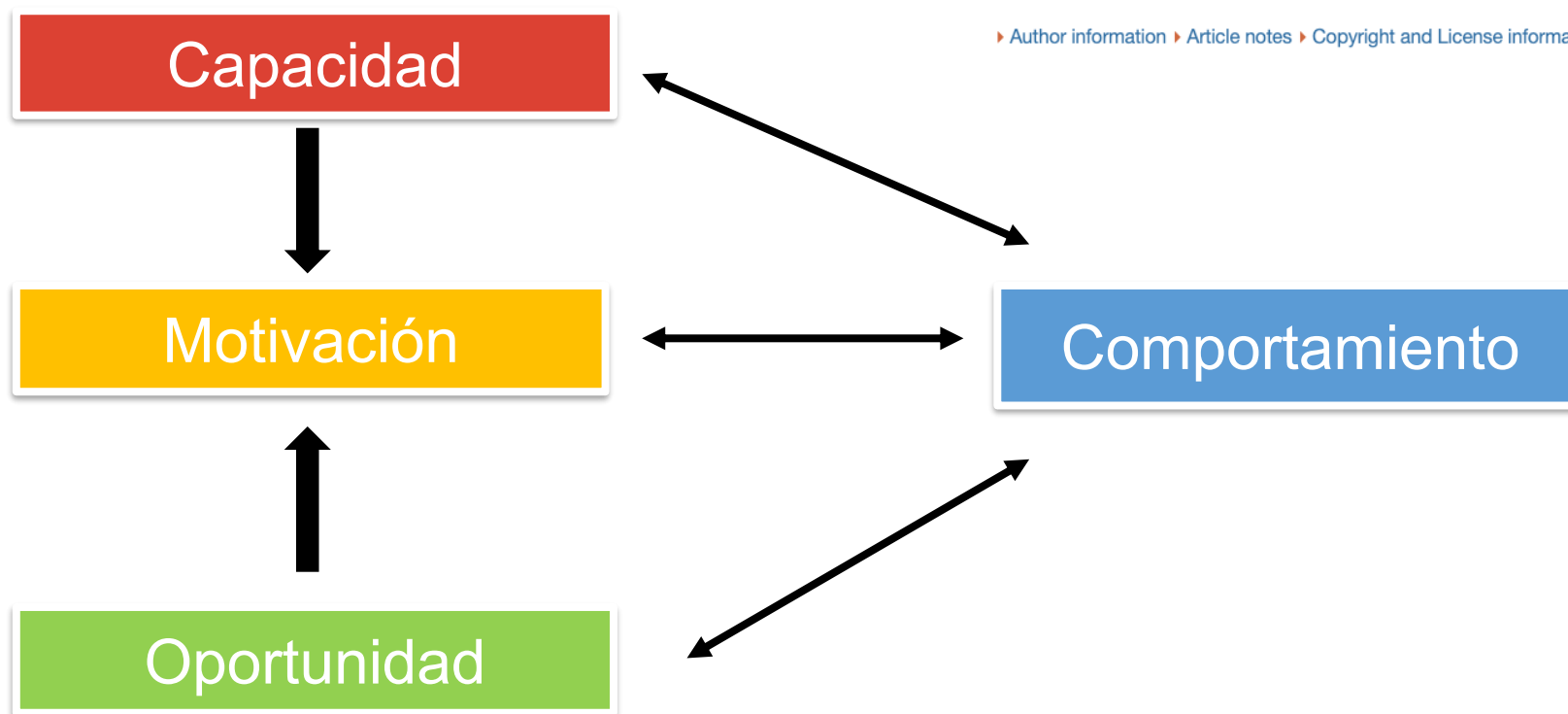
PMCID: PMC3096582

PMID: [21513547](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21513547/)

The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions

[Susan Michie](#),<sup>1</sup> [Maartje M van Stralen](#),<sup>2</sup> and [Robert West](#)<sup>3</sup>

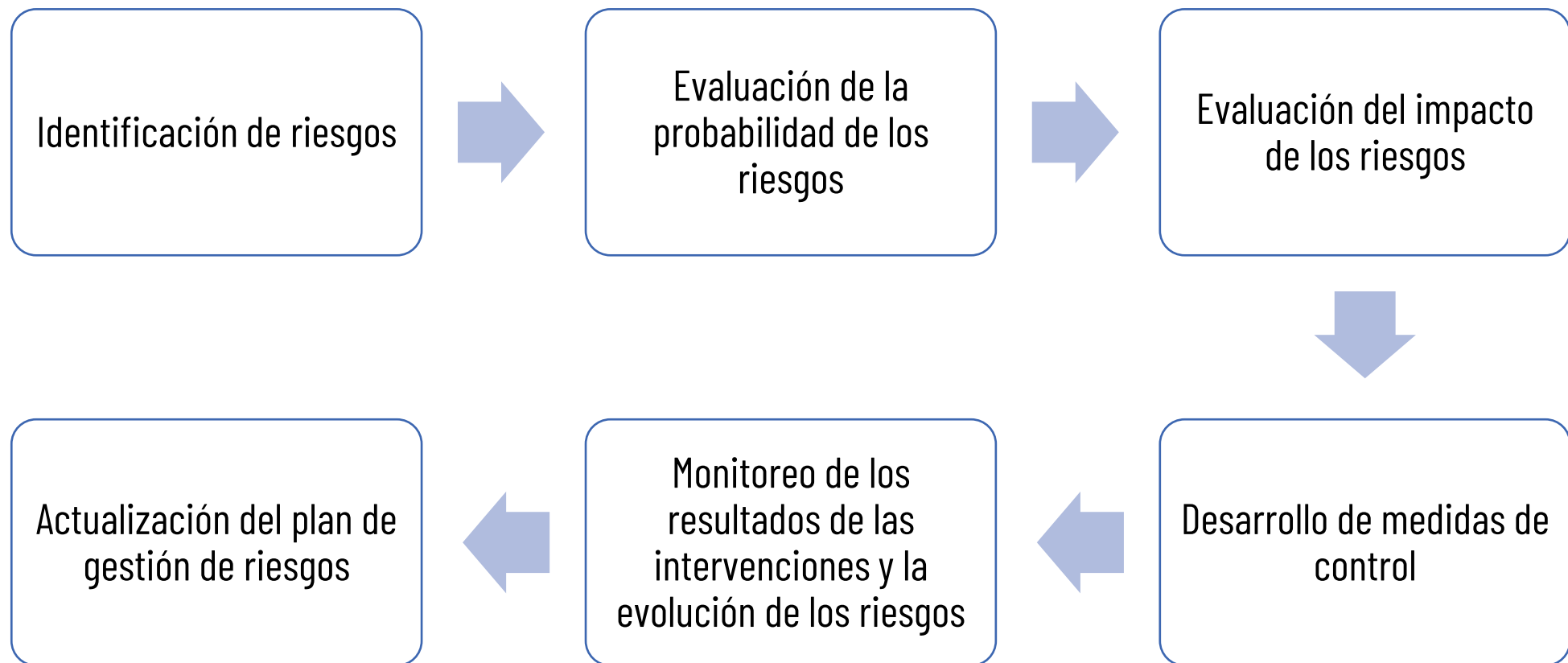
[Author information](#) [Article notes](#) [Copyright and License information](#) [PMC Disclaimer](#)





# **Caso: Metodología de Administración de Riesgo de Corrupción del Gobierno Central de Rumania**

## Pasos para administrar los riesgos de corrupción



## Metodología de Administración de riesgos de corrupción del Gobierno central de Rumania

La Decisión 599 de agosto de 2018 establece una metodología para evaluar y gestionar los riesgos de corrupción, junto con un enfoque estándar para evaluar incidentes de integridad.

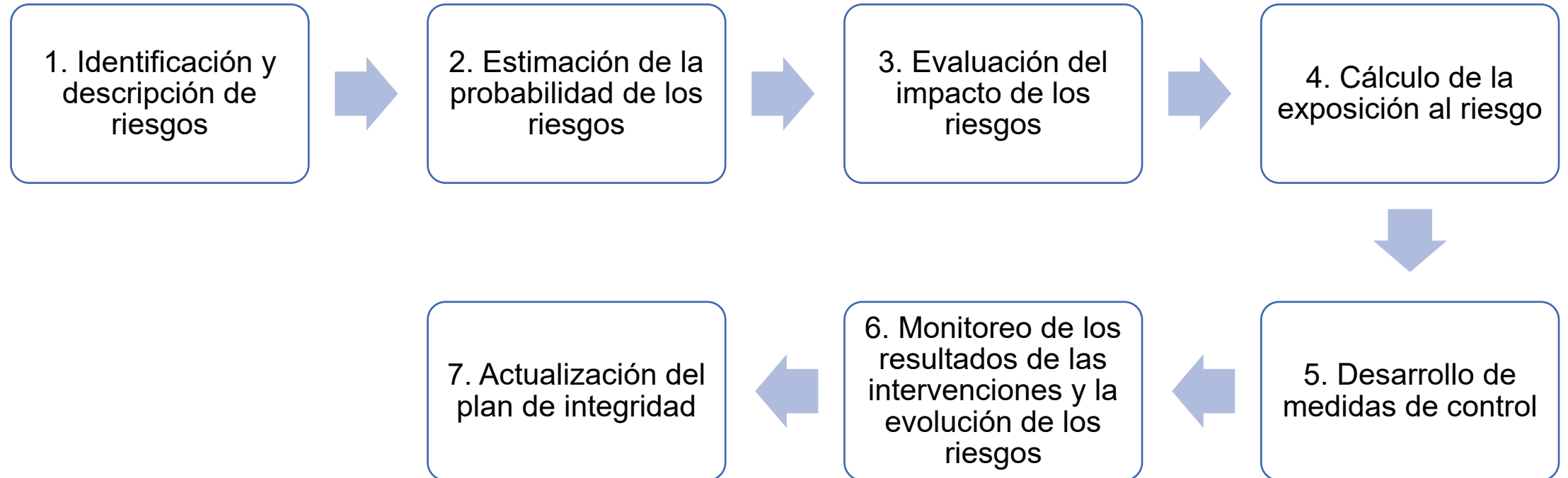
Esta metodología es el resultado de la Estrategia Nacional Anticorrupción (NAS) del Gobierno de Rumania.

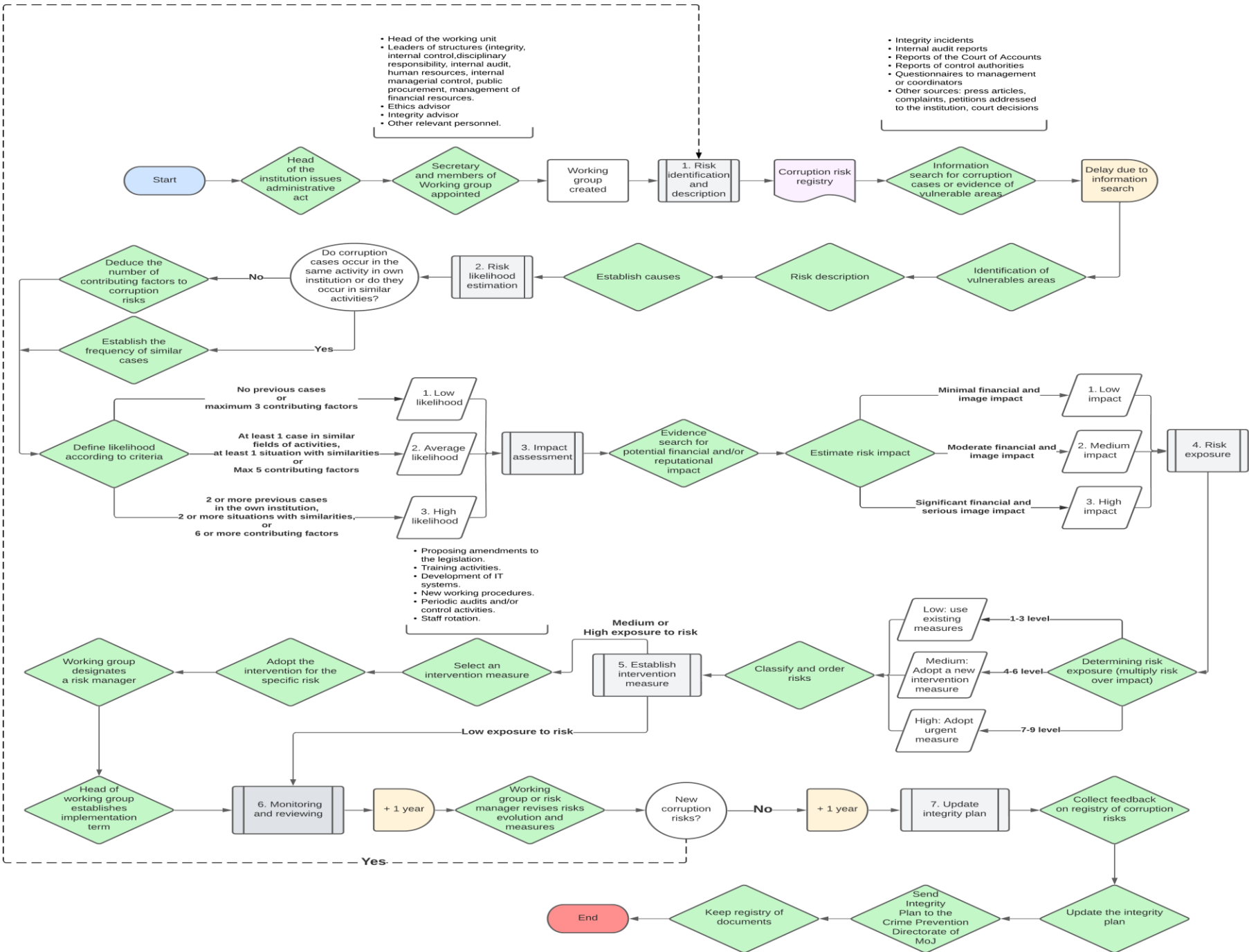
El marco utilizado en la Decisión 599/2018 está alineado con las prácticas establecidas y recomendadas por la OCDE y de otras organizaciones internacionales.

**En el 2022 había una baja adopción de la metodología**

El ámbito de actividad en el que se manifiesta el riesgo de corrupción	Descripción del riesgo	Causa	Probabilidad	Impacto	Exposición	Descripción de la medida de intervención	Responsable de la implementación	Plazo/Duración de la implementación

## Pasos de la metodología del Gobierno de Rumania



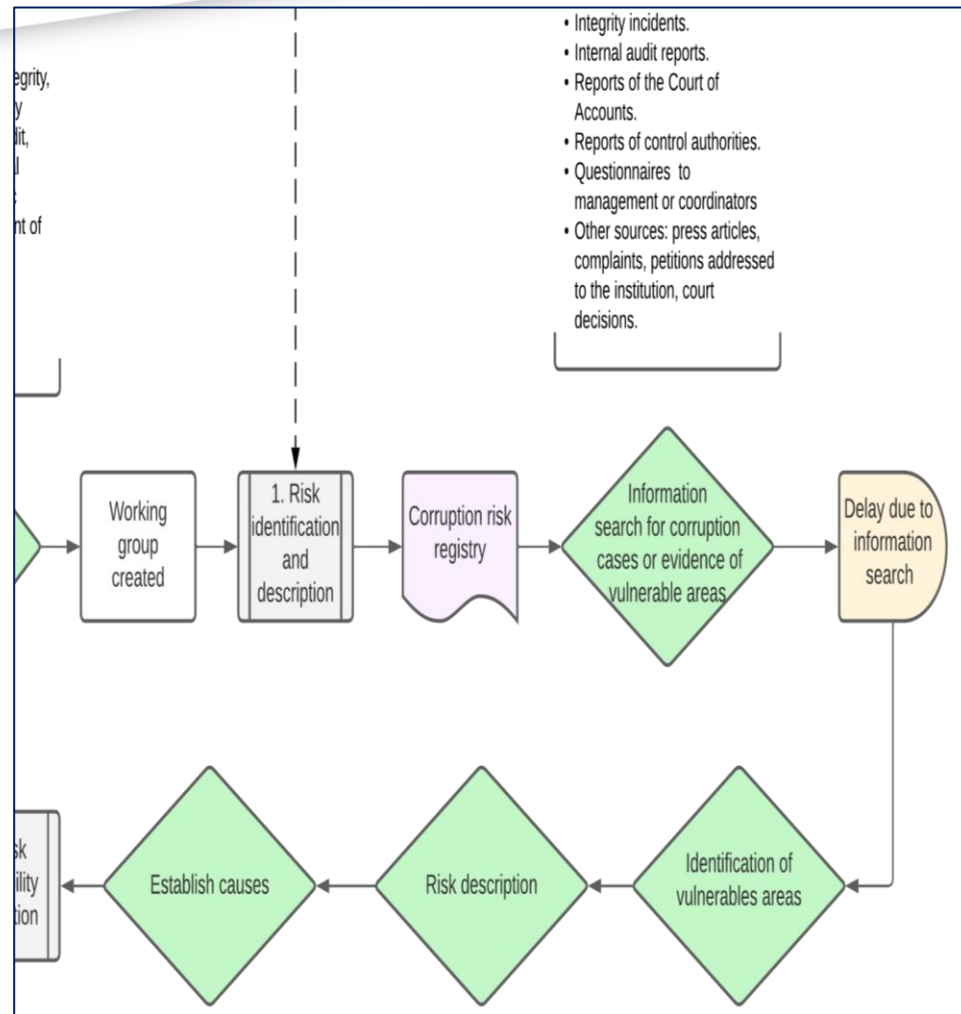


La metodología describe siete pasos para gestionar el riesgo de corrupción.

El proceso requiere un esfuerzo considerablemente mayor y más de 7 pasos, lo que podría explicar los desafíos en su implementación.

- Problemas más comunes:
- Identificación inconsistente del riesgo de corrupción.
  - Posibles errores en el cálculo de la probabilidad e impacto del riesgo.
  - Medidas de intervención mal diseñadas.

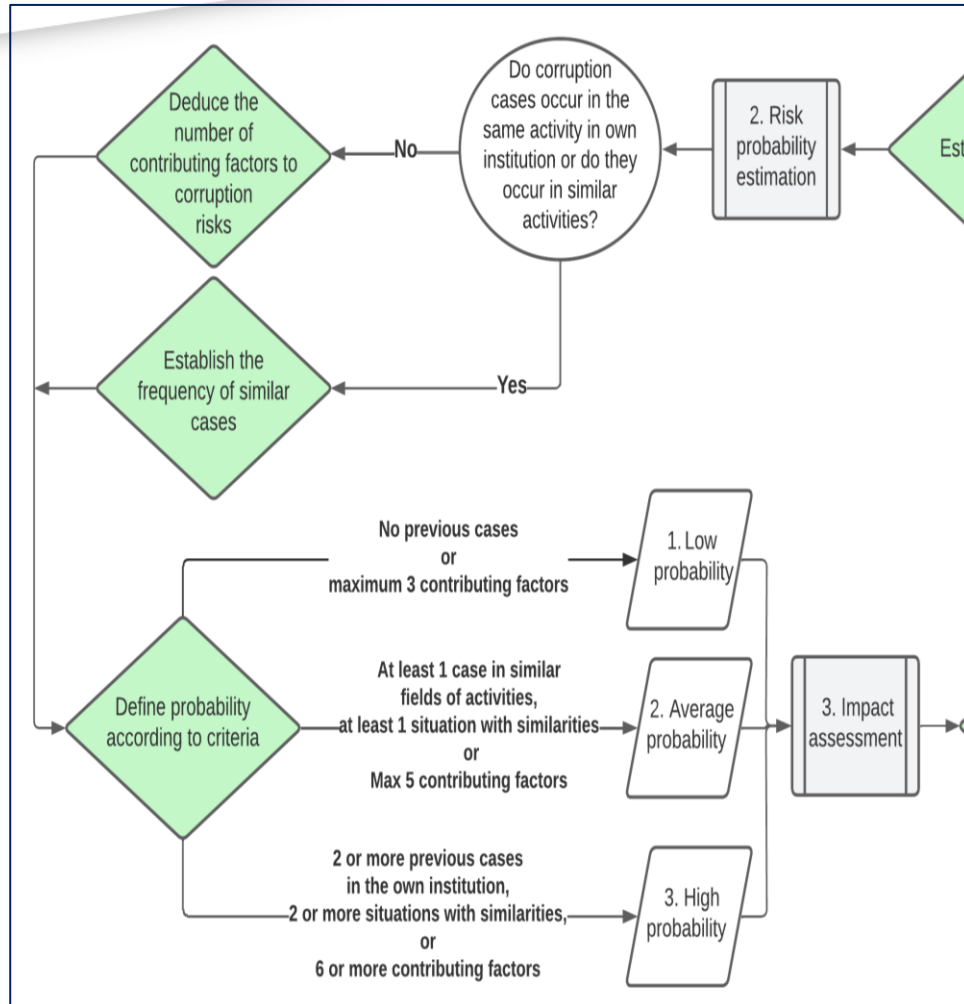
## Paso 1. Identificación de los riesgos



- Buscar incidentes de corrupción o definir áreas de actividad que puedan ser susceptibles.
- Identificar los riesgos en estas fuentes:
  - incidentes de integridad,
  - informes de auditoría interna,
  - informes de la Corte de Cuentas,
  - informes de autoridades de control,
  - cuestionarios dirigidos a la dirección o coordinadores, artículos de prensa,
  - quejas,
  - peticiones dirigidas a la institución y/o decisiones judiciales.
- Describir la naturaleza del riesgo y sus causas.

**¿Qué tan fácil se identifica un riesgo?**  
**¿Qué tan fácil es reconocer una causa?**

## Paso 2. Estimación de la probabilidad de riesgos



Se debe:

- Buscar evidencia de incidentes en ese ámbito de actividad.
- Considerar al menos los 15 factores contribuyentes.
- Examinar evidencia histórica y definir si la probabilidad e impacto del riesgo es baja, media o alta.

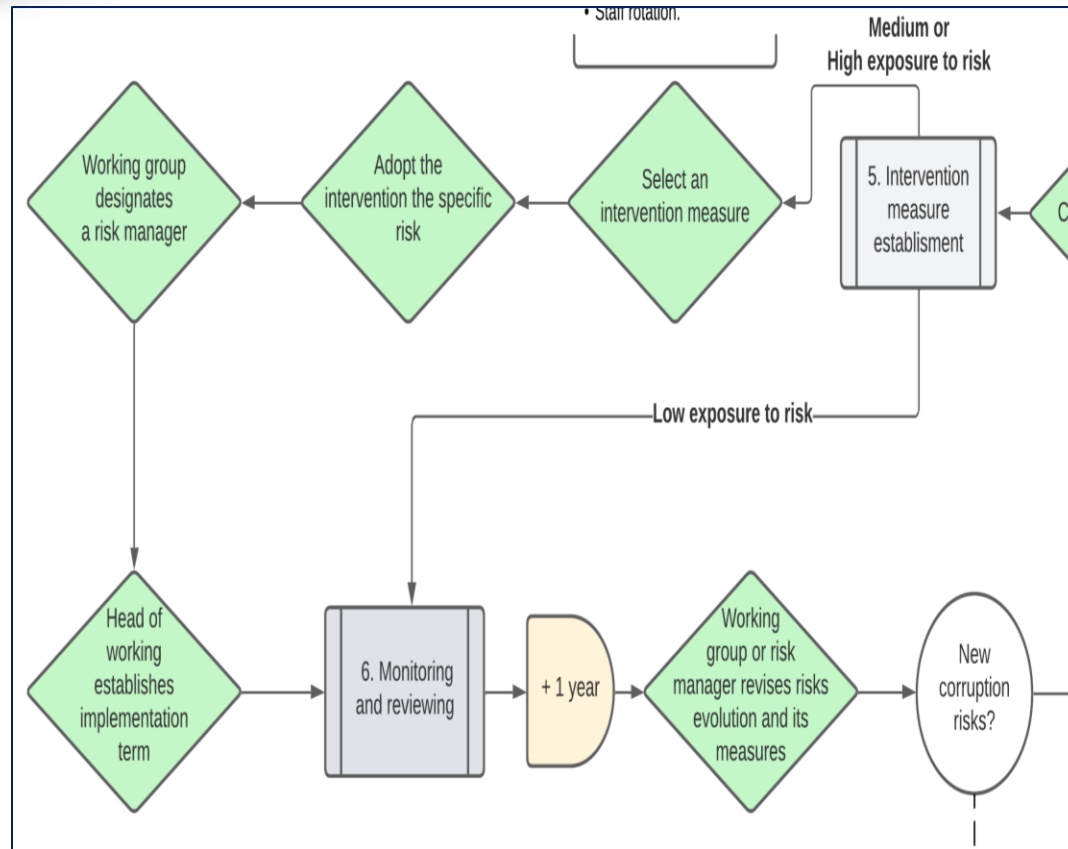
**¿La información es de fácil acceso?**

**¿Los funcionarios conocen su organización y son capaces de compararla con otras?**

Debido a la complejidad, pueden surgir estos problemas:

- Juzgar como más probables y con mayor impacto los riesgos más conocidos.
- Pasar por alto casos de corrupción menos conocidos y no gestionarlos adecuadamente.

## Paso 5. Desarrollo de medidas de control



La Decisión 599/2018 proporciona 6 ejemplos de intervenciones :

- proponer enmiendas a la legislación,
- realizar actividades de capacitación,
- desarrollar sistemas informáticos,
- implementar nuevos procedimientos de trabajo,
- realizar auditorías o actividades de control periódicas,
- rotación de personal.

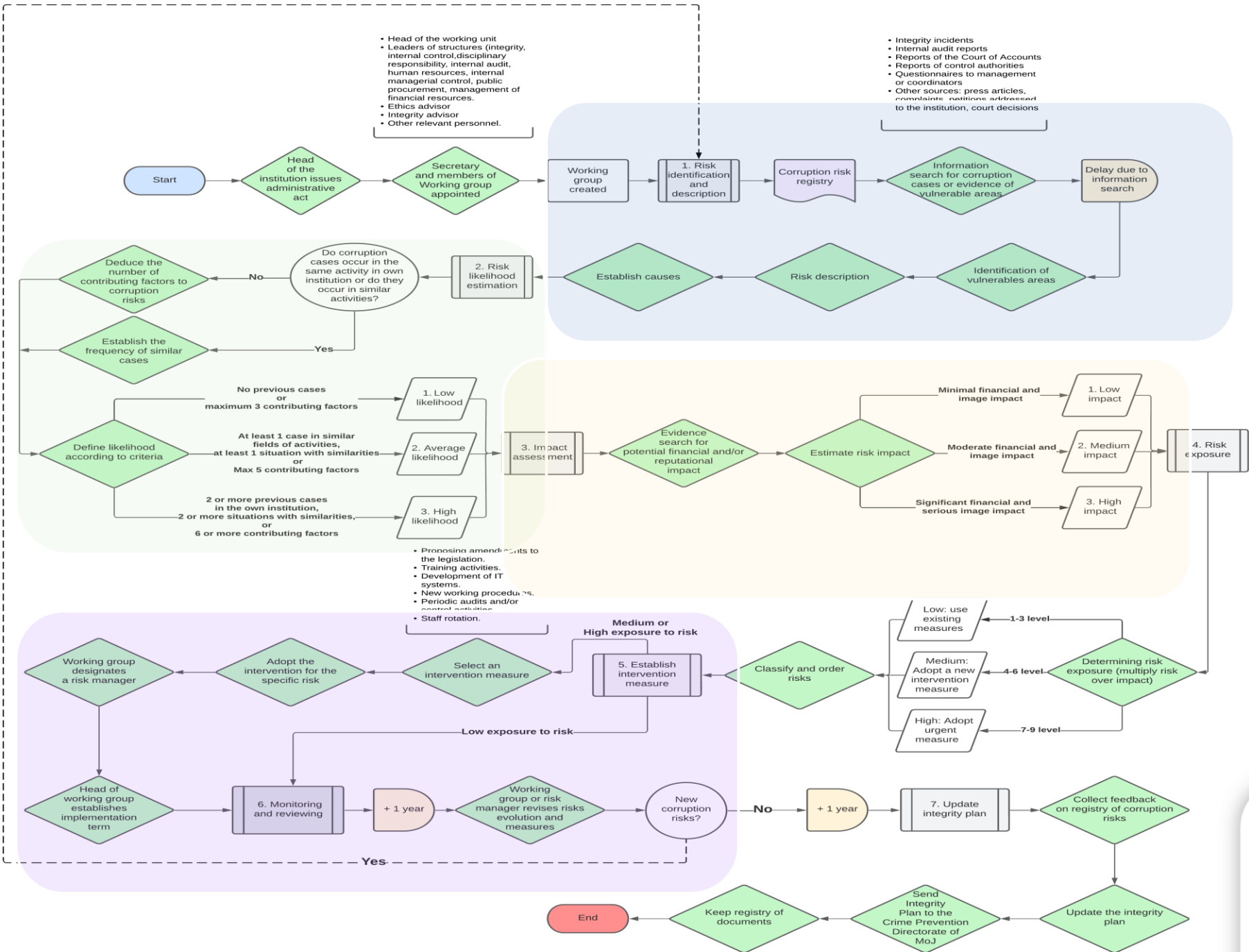
Una persona responsable de supervisar cada medida y establecer un cronograma de implementación.

**¿Esas son todas las medidas pertinentes?**

**¿Cuántas medidas conoce un funcionario promedio?**

**¿Qué información tiene sobre su efectividad?**





Cuatro pasos priorizados para ser modificados:

1. Identificación y descripción del riesgo
2. Estimación de la probabilidad del riesgo
3. Evaluación del impacto del riesgo
5. Desarrollo de medidas de intervención

## ¿Qué se necesita para realizar los comportamientos?

Paso	Capacidad	Oportunidad	Motivación
<b>1. Identificación y descripción del riesgo</b>	Conocimiento de las funciones y procedimientos de la institución.	Acceso a todas las fuentes de información relevantes.	Los miembros del grupo de trabajo deben tener un fuerte deseo de revisar toda la información relevante y describir con precisión los riesgos de corrupción dentro de su propia institución.
<b>5. Desarrollo de medidas de intervención</b>	Capacidad para realizar análisis comparativos entre instituciones	Asistencia de miembros con experiencia en la identificación de riesgos de corrupción.	Los miembros del grupo de trabajo deben tener un fuerte deseo de revisar toda la información relevante.

## ¿Qué se necesita para realizar los comportamientos?

Estrategia	Elemento COM-B modificado
Rediseñar los registros de riesgos para incluir indicadores intermedios de las medidas de intervención	<b>Capacidad</b> mediante mayor aprendizaje a través de retroalimentación
	<b>Oportunidad</b> para recibir más retroalimentación
	<b>Motivación</b> mediada por el aumento de capacidades
Diseñar una guía de usuario para la adopción de la metodología de riesgos de corrupción de la Decisión 599/2018	<b>Capacidad</b> mediante guías de usuario con instrucciones
	<b>Oportunidad</b> para aprender de las mejores prácticas

## ¿Qué se necesita para realizar los comportamientos?

Estrategia	Elemento COM-B modificado
Desarrollar una aplicación web para guiar la gestión de riesgos de corrupción	<b>Oportunidad</b> para reducir el esfuerzo de buscar varias fuentes de incidentes de integridad
	<b>Oportunidad</b> para aprender de las mejores prácticas en el repositorio
Establecer una unidad o persona dedicada dentro de cada ministerio para asistir a los grupos de trabajo en la gestión del riesgo de corrupción	<b>Capacidad</b> para aprender de los consejos recibidos
	<b>Oportunidad</b> para pedir asesoramiento a funcionarios públicos de mayor rango

# Recomendaciones

## Recomendaciones finales

Los procesos de Compliance deben ser:

- fáciles de implementar
- diseñados para una población objetivo delimitada
- contar con apoyo hacia a las personas que deben realizar estos procesos.

Si un proceso no se usa o se realiza de forma superficial, se sugiere usar la dos herramientas descritas:

- Mapa de proceso de comportamentales.
- Un modelo de cambio de comportamiento (COM-B). Las estrategias deben tener una relación lógica con el facilitador que se considera necesario modificar.

Para nuevos procesos:

- Iniciar con un mapa de proceso ayuda a identificar preventivamente problemas en la implementación.
- Apoyar los procesos de decisión con información más fácil de acceder y ejemplos de buenas prácticas del proceso de Compliance que se quiere promover.

# ¡Gracias!

**SANTIAGO BORDA**  
**DIRECTOR CIENTÍFICO**  
**[santiago.borda@instintivo.com](mailto:santiago.borda@instintivo.com)**  
**[www.instintivo.co](http://www.instintivo.co)**

