

## 1.5. Reflexiones sobre el cumplimiento normativo y la responsabilidad ciudadana frente a la corrupción

Jazmín Balaguer<sup>30</sup>

### Resumen

La Unidad Administrativa Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá, ganó en la categoría de “Compliance y Lucha contra la Corrupción”, premios Excelencia en Gestión Jurídica Distrital 2023. El Compliance puede crear normas sociales para luchar contra la corrupción. Así, este tiene las características de orientar el comportamiento de los funcionarios hacia ese un óptimo social. Sin embargo, debe cumplir tres supuestos indispensables. Primero, es que a menor regulación se simplifican los procesos y por ende se incentiva la propensión a la justicia. Segundo, que los funcionarios son altruistas y poseen alta propensión a la moralidad. El tercer supuesto, es que los costos reputacionales si son elevados, implica que una pérdida de confianza llega a tener más peso que los beneficios monetarios. La teoría de juegos evolutiva permitió demostrar que los costos reputacionales, impulsan la eficacia del Compliance, sin necesidad de una compleja regulación; controles o autoridades. Es otras palabras, si el Compliance cumple estos principios, puede llevar a las entidades transparencia a bajo costo y escasa supervisión.

**Palabras clave:** Compliance; normas sociales; White collar; teoría evolutiva; costos reputacionales.

### Abstract

The Administrative Unit Official Firefighters Corps of Bogotá won in the category of "Compliance and Anti-Corruption" at the 2023 District Legal Management Excellence Awards. Compliance can establish social norms to fight against corruption. Thus, it has the characteristics of guiding the behavior of officials towards an optimal social outcome. However, it must meet three essential assumptions. First, less regulation simplifies processes and thereby encourages a propensity for justice. Second, officials are altruistic and have a high propensity for morality. The third assumption is that if reputational costs are high, it implies that a loss of trust weighs more than monetary benefits. Evolutionary game theory has demonstrated that reputational costs drive the effectiveness of compliance, without the need for complex regulation, controls or authorities. In other words, if compliance meets these principles, it can lead entities to transparency at a low cost and with minimal supervision.

**Keywords:** Compliance; social norms; white collar; evolutionary theory; reputational costs

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Marco teórico. 2.1 *Trade off* normas cumplimiento, 2.2. Sesgo negativo y comportamiento, 2.3. Creencias limitantes, 2.4. Liderazgo de las autoridades. 3. Discusión conceptual, 4. Planes de prevención, 4.1 Cambios de comportamiento social. 5. Estrategia empírica teoría de juego. 6. Conclusiones

---

<sup>30</sup> Politóloga e Internacionalista. Especialista en Administración de la Seguridad; Asesora en Compliance, Transparencia, Gestión del Conocimiento e innovación pública; analista internacional para medios de comunicación, conferencista, columnista, e investigadora académica. Profesional de la Oficina Asesora de Planeación, en la Unidad Administrativa Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAECOB)

## 1. Introducción

El Cuerpo Oficial de Bomberos Bogotá, está implementado el *compliance*, basado en evidencia como estrategia de prevención y autorregulación. Este, emana de un análisis del contexto interno para identificar factores que dificultan el cumplimiento normativo, en la eficiencia en la prestación de servicios, gestión de riesgos administrativos, operativos y de corrupción, así como en ejercicios académicos que fortalezcan la gestión del conocimiento, la investigación, innovación pública, las políticas MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión), y el Gobierno abierto,

El *compliance* en ese sentido, es entendido por la entidad como un instrumento que se diseña con el trabajo interdisciplinario, colaborativo entre las áreas que la integran, así como en la co-creación con sus grupos de valor, apoyada en herramientas científicas de las ciencias sociales, que permitan generar las estrategias y acciones que profundicen la integridad y legalidad de forma genuina y autogestionada de funcionarios y contratistas, se aumente la eficiencia en la gestión de riesgos de forma integral, en el fortaleciendo del pensamiento de corresponsabilidad, no solo frente a la misionalidad de la entidad, también, en la búsqueda de soluciones a las diferentes problemáticas de la sociedad, a través de una red de conocimiento, que mejore la calidad de vida de todos.

De esta manera, el objetivo de este documento, es analizar la filosofía de un *públic compliance* para que pueda construirse e implementarse de forma adecuada, generando buenas prácticas, escalables para cualquier entidad pública, basadas en la calidad más que en la cantidad de sus lineamientos, bajos niveles de regulación, elevando los costos de reputación de su recurso humano, a partir de los altos niveles de altruismo en la sociedad, con niveles de propensión al comportamiento moral, y con una fuerte inclinación a la justicia y la reciprocidad.

De esta forma, se va a utilizar los desarrollos que se han dado en el campo de la evolución, y el comportamiento, para demostrar que el ser humano tiene un fuerte sentido contra la injusticia, a diferencia de los expuesto por (Hobbes, [1651] 1960). El funcionario público, no posee un estado natural hacia la depredación de los recursos, ni hacia la agresión de sus congéneres. Por lo tanto, el empleo de la teoría de los juegos evolutivos permitirá demostrar que la autorregulación, los costos reputacionales, juegan un rol vital para desarrollar intercambios y hacer frente a la corrupción.

Asimismo, la estabilidad de las normas sociales permite establecer que el *compliance*, es una herramienta que, de seguir los postulados de la economía comportamental, podría cambiar las creencias de los funcionarios, por ende, alterar la conducta de estos hacia valores de transparencia y eficiencia a bajo costo, con una reducida intervención de autoridades y mecanismos de control. A continuación, encontrara el marco teórico, posteriormente la discusión conceptual. En la sección cuatro, los planes de intervención; en el siguiente apartado, se encuentra el modelo de teoría de juegos que respalda la hipótesis; finalmente se presentan las conclusiones del documento.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Trade off normas cumplimiento**

La expedición de normas jurídicas en Colombia lleva a tal nivel de complejidad, que ha impedido al Estado garantizar su cumplimiento. Detrás de cada norma jurídica hay generalmente una sanción, si ésta no se hace cumplir, no hay justicia, lo que conlleva a la pérdida de legitimidad.

El Estado colombiano, espera que sus ciudadanos cumplan las leyes, motivados por razones éticas y morales, lo cual incluye la conservación del orden institucional, la seguridad nacional y ciudadana. Sin embargo, el cumplimiento de un individuo es una respuesta, que depende primero de haber evidenciado la capacidad institucional de un Estado, para ejercer su autoridad y hacer cumplir lo que ordena.

Cuando se cumple la ley, se está haciendo un ejercicio de Participación Ciudadana, un ejercicio de reconocimiento y confianza. Por lo que está mal entendido, que primero se busque la participación ciudadana para ganar confianza, y pueda comprender el funcionamiento del Estado.

La base de datos del Varieties of Democracy (2023), permite encontrar que la correlación entre derechos escritos y democracia no posee significancia estadística. Mientras, que países con altos índices de bienestar y democracia poseen bajos niveles de corrupción. Simultáneamente, tienen un bajo corpus de normas jurídicas.

De esta forma, una empresa criminal obtiene réditos gracias a la complejidad jurídica, expulsa al ciudadano del mercado de bienes públicos, en términos de la asimetría de información

Como consecuencia, el Estado entra en un trade off entre el número de leyes y la capacidad para hacerlas cumplir. Por lo tanto, delitos asociados a corrupción de baja cuantía, o que involucran altos niveles de recursos públicos se conocen mediáticamente, no por el accionar de la justicia.

### **2.2 Sesgo negativo y comportamiento**

El sesgo negativo, explica la ciencia cognitiva, hace que el cerebro humano de prioridad a una noticia negativa, más que a una positiva, así la positiva tenga un grado de intensidad mayor. Este, interfiere en nuestro proceso de toma de decisiones. En el caso colombiano, cuando además hay una exposición a la violencia histórica en medios tradicionales y redes sociales, afectan negativamente nuestro comportamiento (Lindberg & Orjuela, 2011).

Por lo tanto, las sociedades que han sido expuestas a la violencia son proclives a responder con intolerancia, tal como lo demuestra (Fergusson, Hiller, Ibáñez & Moya, 2019). Las creencias negativas, incentivadas por el sesgo de negatividad refuerzan la exposición a la violencia, lo que infiere sobre la baja credibilidad y confianza frente al Estado, por ende, impacta en los índices de transparencia y corrupción.

Lo que ha llevado, a formular estrategias poco rigurosas, que han provocado incentivos perversos en las entidades, que terminan viendo al ciudadano como un medio para llenar registros de asistencia que eleve los indicadores de gestión, que miden el desempeño de la institución. De esta forma el gobierno abierto como Presupuestos Participativos o Consultas Ciudadanas, están sesgados a nivel estadístico, creando de nuevo asimetrías de información, que favorecen a grupos de presión, que podrían capturar los proyectos; eliminando el concepto de ciudadanos, que, con menos posibilidades, se ven afectados por decisiones políticas sesgadas.

Ahora, estas estrategias se basan en investigaciones a partir de sondeos realizados por medios digitales. No obstante, el acceso a internet es limitado y más del 60 % del interés de consumo en redes sociales es para mantener contacto con amigos y familiares; seguido de temas de entretenimiento. Mientras, que los temas políticos ocupan un lugar marginal<sup>31</sup>

### 2.3 Creencias limitantes

La investigación empírica para manejar temas públicos y toma de decisiones, lleva a las autoridades a hacerlo de manera intuitiva, por lo mismo podrían estar focalizando los problemas públicos de forma inadecuada. El resultado, decantarse por las normas jurídicas para pretender solucionar problemas. Cuya sola expedición e implementación se ha convertido en un placebo. Quizá, porque la exposición a las malas noticias en temas de corrupción justifique buscar soluciones sin enfoque estratégico, que permita investigar el fenómeno y sus causas (Caicedo, Gaviria, & Moreno, 2012).

La creencia que la corrupción es un problema generalizado llevó al Estado a asumir que la corrupción es el principal problema del país. Por ende, hay una sobre carga de leyes, sumado a la exposición a la violencia, lleva a que los hechos de corrupción se sobredimensionen y se extienda, como si fuera un problema cultural. Así, las entidades sean más eficientes en su misionalidad, lo divulguen y el Estado cumpla, no va a capturar la atención de los medios de comunicación y redes sociales, porque se está en busca noticias negativas, por lo que, un escándalo de corrupción, no se asume como un hecho aislado sino sistemático, reforzando creencias, y creando incentivos para instaurar más leyes. (Glaeser, & Goldin, 2007).

La verdad a diferencia de la creencia es que la mayoría de los colombianos no son corruptos, y se necesitan más acciones afirmativas, para disminuir las probabilidades de actos cotidianos contrarios a la ley y la ética, que impacten las normas sociales. Alguien que tenga comportamientos contrarios a la ética, cree que todos se comportan igual, y espera que la sociedad siga esta conducta, y como las sanciones sociales son limitadas por conductas contrarias a la convivencia, como arrojar basura o colarse en el sistema de transporte masivo, lo que acaba siendo aceptado socialmente. Lo que, deteriora la convivencia y seguridad, porque se continúa siendo permisivo con conductas más graves y hechos de violencia de mayor impacto (Kelling & Wilson; 1991).

---

<sup>31</sup> Statista GmbH es un portal de estadística en línea alemán que pone al alcance de los usuarios datos relevantes que proceden de estudios de mercado y de opinión, así como indicadores económicos y estadísticas oficiales. <https://es.statista.com/estadisticas/1368403/numero-total-de-usuarios-de-redes-sociales-en-colombia/>

## 2.4 Liderazgo de las autoridades

La falta de autoridad del Estado frente al que delinque ha causado un rompimiento del tejido social y confianza de la sociedad por la no garantía de seguridad. Esta conduce a materializar el bajo desarrollo económico y social. De tal forma, que se crean normas sociales informales que normalizan que alguien se comporte en contravía del bien común y convivencia ciudadana.

La escasez de justicia según el filósofo chino Sun Tzu ocasiona rebeldía, desconfianza y falta de disciplina, lo cual es perjudicial cuando se busca combatir una conducta nociva para la sociedad. Esa falta de liderazgo de las autoridades, ante su incapacidad de hacer cumplir las leyes que produce, efectivamente se ve reflejada en la falta de sincronía con la sociedad para combatir inseguridad pobreza o corrupción (Wang, 2020).

Sin justicia, y simplicidad en las leyes, no habrá reciprocidad dándose incentivos para la corrupción, incluso para aquellos que siguen valores éticos, pero dados las motivaciones el comportamiento cambia. Las sociedades no son estáticas, tienen un grado de incertidumbre en sus decisiones, y las mueven mecanismos derivados de los incentivos. Quien es honesto hoy, no es garantía que lo sea mañana.

## 3 Discusión conceptual

Los programas de compliance fueron desarrollados a partir de la creación de la Food and Drug Administration en Estados Unidos (Young, 2014), y tenían como objetivo regular la industria de los alimentos. Así, este acervo de buenas prácticas pasó a gran parte del sector público y a la empresa privada. En esencia, se tomó como fuente la teoría del derecho, ciencias criminológicas, sociología y la economía, con el propósito de prevenir el delito y el control de prácticas criminales o “white collar”.

Ahora, (Levitt, 2006) encontró que los trabajadores tienen una alta propensión a la honestidad que se ubica por encima del 90%, sujeta a un sentido de justicia, y a hacer lo que moralmente se podría definir como un comportamiento correcto. Por lo tanto, un sistema de autorregulación eficiente debería partir de esos dos principios, bajo el supuesto que el ser humano de manera generalizable tiene una propensión a ser honesto.

El compliance y sus controles, se difunden por una serie de casos mediáticos que se dieron a comienzos del siglo XXI en los Estados Unidos y Europa. Los más conocidos fueron los del gobierno corporativo de World-Com; Enron; Parmalat y Flowtex. Estas corporaciones incurrieron en prácticas financieras que terminarían amenazando la continuidad del negocio.

World Com se dedicaba a las comunicaciones en un momento de auge y transición de esta industria. De acuerdo con (Beston, 2003), lo que sucedió, fue una emisión de bonos basura. Es decir, que no tenía respaldo en activos, ni en estados contables. De esta forma la contabilidad fue alterada. Además, se adquirieron empresas *off shore* que no producían ningún bien, pero que elevaban artificialmente el valor de los activos. En la investigación se estableció que la firma auditora Arthur Andersen, estaba comprometida en la aprobación de los estados financieros (Falkner & Treib, 2008), lo que llevó a la desaparición de esta firma de auditoría.

Igualmente, en el caso de Enron, operaba sobre el sector de la energía en especial en la distribución de esta. De acuerdo con (Rodríguez y Notari, 2010) “*Fueron contabilizados como*

*inversiones de capital algunos gastos corporativos, dilatando en el tiempo el impacto sobre el cuadro de resultados. Esta maniobra a pesar de no impactar en el flujo de caja de la compañía hizo que mostrara ganancias en lugar de pérdidas. Es difícil de explicar cómo esta irregularidad no haya sido detectada por el estudio de auditoría: Arthur Andersen.”*

Como se puede apreciar, hubo una colusión entre la firma auditora y la junta directiva. Lo que terminó en un desfaldo y pérdida de activos para los accionistas. Finalmente, el juicio la llevó a la quiebra. Estos casos, permiten dilucidar un problema económico denominado agente principal; riesgo moral y selección adversa (Akerlof, 1978). El caso del agente y principal es definido por (Grossman & Oliver, 1992) como acciones donde el agente ha sido delegado por una junta de accionistas, o el constituyente primario para tomar decisiones. En otras palabras, el agente es quien decide, en contravía de la agenda del principal.

De esta forma surge el problema de la agencia, porque no hay información perfecta y sólo el agente domina el conocimiento de las decisiones. Bajo estas circunstancias surgen medidas para contrarrestar el problema de la agencia. En los casos referenciados, se coloca una firma auditora reputada, para que vigile las acciones del agente.

No obstante, el agente tiene otro tipo de motivaciones, que no están alineadas con la función de utilidad del principal, y la firma auditora puede coludirse con el agente. Esto fue lo que sucedió en estos fraudes de cuello blanco (Brickey, 2003). El problema de la agencia llevó a una forma de autorregulación, dado que una firma auditora había caído en riesgo moral<sup>32</sup> tal como lo demuestra (Cunningham, 2006).

Asimismo, se dio el problema de la selección adversa (Jagannathan, 2010; Jan, 2021) porque el principal asumió que, al tener una firma auditora vigilando la conducta del agente; este tendría los incentivos para alinear sus intereses con los accionistas, y no desviarse de su conducta, ni asumir riesgos que pusieran en peligro la continuidad de la firma. Por lo tanto, el compliance se sustenta en el principio de la autorregulación, dados los fenómenos de la selección adversa; riesgo moral; y agencia que se dan en el gobierno corporativo.

En el sector público, depositar la confianza en herramientas que centraliza el compliance, provenientes de la normatividad jurídica que busca enfrentar la corrupción y delitos conexos, podría llevar a la persistencia de estos flagelos. Por ende, afectar de forma sensible la gobernabilidad; credibilidad de las instituciones y debilitar la democracia. Frente al mapa de riesgos de las entidades, se insiste que es una necesidad, identificar posibles elementos, factores, o conductas de los empleados que se desvíen de los intereses superiores de la entidad.

Emplear la información recopilada de las peticiones, quejas y reclamos, para encontrar posibles alertas de comportamientos desviados de la ética de lo público, es una condición necesaria, pero no suficiente para ser considerada un buen control. En primer lugar, las personas que recurren a estos mecanismos son conocedoras del funcionamiento del Estado. Eso implica un problema de sesgo, porque este porcentaje son ciudadanos con características específicas, lo que termina siendo una muestra no representativa.

---

<sup>32</sup> El riesgo moral surge que una de las partes dentro de una transacción o contrato tiene información de la conducta, mientras que la otra desconoce ese comportamiento. Así, frente a esa asimetría de información, tienen los incentivos para desarrollar menores esfuerzos o tomar riesgos que saben que otros pagarán.

En segundo lugar, se puede estar cometiendo el error estadístico tipo dos, que consiste en aceptar como verdadera, la información a nivel muestral, cuando en realidad no representa los problemas que se deberían atacar.

En otras palabras, este control, a pesar de ser útil para anticipar y corregir falencias puede llevar a que problemas estructurales para la reputación de la institución, sean inobservables, a pesar de que estos podrían conducir a situaciones catastróficas. La rendición de cuentas y audiencias públicas, parten de un principio de gobernanza y participación ciudadana. Bajo el supuesto, que a mayor participación se reducen los riesgos de corrupción y aumenta el control social.

No obstante, se generan dos conductas no deseadas. La primera, se exhibe información que favorece a la dependencia o entidad. Por lo que se resaltan logros y se ocultan hechos negativos que podrían causar daños reputacionales. Esto, es un problema de información asimétrica, porque mientras los funcionarios conocen en detalle la organización a la cual pertenecen, el ciudadano no posee ese conocimiento.

El segundo problema, es que terminan siendo ineficientes los canales de información, para invitar a los ciudadanos a asistir a estas sesiones. Basta con sondear el número de participantes que reportan las entidades, sea de forma presencial o por canales digitales o virtuales. Esta baja participación, es un problema de la gobernanza que puede incurrir en que las decisiones de política pública terminan siendo establecidas por un número reducido de personas, lo que se denomina ley de los pequeños números (Tversky & Kahneman, 1971). Es decir, se crea un sesgo cognitivo, que asume que un número reducido de participantes representa el comportamiento de la población general.

Lo anterior es de tal gravedad, porque las decisiones de política pública pueden estar direccionadas en el sentido contrario a las necesidades de la población. Favoreciendo, a un grupo de presión que tiene mejor información que el resto de la ciudadanía.

Por lo tanto, el acceso a la información de las entidades se trata como un bien público: contratos; resultados operativos, agendas de los subdirectores con agentes externos, presupuestos, información estadística de registros administrativos. Tal como afirma la ley de transparencia *“regular el derecho de acceso a la información pública, los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de información”* (Secretaría de Transparencia, 2014).

Si bien el acceso a esta información facilita procesos de veeduría, control ciudadano y dan resultados útiles para detectar conductas anómalas dentro de las entidades. Aún, es insuficiente para resolver el problema de transparencia. Lo anterior obedece, a que la información requiere de una cualificación alta en el manejo de datos, Además, procesarla y volverla un insumo que sirva a su objetivo, es una tarea que pocos ciudadanos dominan. Asimismo, buena parte de la información está desactualizada, incompleta, o los formatos son inadecuados para cruzarla con otras bases de datos.

Por su parte, el proceso de racionalización de trámites es una de las estrategias de lucha contra la corrupción que es altamente eficaz. Porque, el proceso burocrático crea mecanismos para llevar a conductas indeseadas. Tal como lo documentó (Andersen, 2009) los trámites electrónicos, y la reducción de estos, favorece la transparencia, y es una barrera para incurrir en actos moralmente indeseables.

No obstante, los entes de control realizan una serie de solicitudes que terminan por atentar contra el desempeño de la misión de la institución. Los trámites que se responden a diario corresponden a derechos de petición; informes y otros. Como afirma (Andersen, 2009) hay una relación negativa entre gobierno virtual y corrupción. Eso implica, el uso de repositorios públicos, para que los solicitantes de la información la tomen, sin necesidad de ocupar el tiempo de los funcionarios.

Lo cual implica tener personal capacitado que acelere la implementación de políticas de estadística (Política de Gestión de la Información Estadística MIPG, 2021), que facilite un repositorio sincronizado con las entidades. La resistencia al cambio que esto provocaría, por la confianza que implica las herramientas de uso y apropiación, es un reto, en el cual los entes de control deben garantizar.

Volver un código de integridad con alcance a un canal de denuncias anónima, donde se pueda manifestar la sospecha de actividades ilícitas sobre compañeros, puede servir como un sistema de disuasión. Sin embargo, tendría que evaluar los problemas que podría provocar sobre el clima organizacional, porque el ambiente de desconfianza posiblemente derivaría en externalidades negativas.

Este canal anónimo, genera un sistema de vigilancia de sentirse observado; sesgo cognitivo denominado *efecto spotlight* (Gilovich, Husted, & Kenneth Savitsky, 2000). Este efecto comportamental entraría en juego, y jugaría a favor de la transparencia, pero el costo sería el ambiente laboral, porque las personas de acuerdo con (Cárdenas, 2014) son altruistas y cooperativas. Así, que la relación costo/beneficio es la que definiría el alcance de la medida.

#### **4 Planes de prevención**

El Cuerpo Oficial de Bomberos Bogotá, ha implementado la normatividad existente en la administración de riesgos y lucha contra la corrupción<sup>33</sup>.

Asimismo, programas de sostenibilidad ambiental; participación ciudadana; datos abiertos, y un eficiente cumplimiento de su misionalidad. Adicionalmente, estándares para contestar con celeridad y veracidad los seguimientos a estos planes que por medio de las calificaciones promedio, e indicadores de gestión interno y externo.

No obstante, las entidades no pueden ser sólo agentes pasivos de cumplimiento, cuando la principal herramienta para luchar contra cualquier flagelo es la investigación basada en evidencia que permita evaluar las estrategias. Por lo tanto, los observatorios; laboratorios y centros de pensamiento donde se realizan ejercicios de innovación para generar conocimiento son indispensables para mejorar sustentados en la evidencia, los procesos que conducen al cumplimiento misional de las entidades.

De igual forma, el incumplimiento normativo y por ende su exceso han creado un sistema que facilita la corrupción. En consecuencia, los esfuerzos de las entidades terminan por no tener impacto en las mediciones sobre corrupción y transparencia.

---

<sup>33</sup> Plan Anticorrupción y Servicio al Ciudadano y el Plan de Gobierno Abierto. Diseñando actividades que refuerzas las herramientas dadas, como la Política de Integridad y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).



#### 4.1 Cambios de comportamiento social

El compliance, dado que es un sistema de autorregulación podría tomar casos de éxito, donde las normas sociales negativas cambiaron a favor de la política públicas que favorecían la reducción de consumo de sustancias adictivas, pero socialmente aceptadas. Así, que a continuación se presenta la evidencia que sirve para políticas de autorregulación partiendo que el ser humano es altruista y tiene una propensión natural al buen comportamiento.

De tal forma que, creadores de política pública durante la Alcaldía de Antanas Mockus, formularon el programa denominado “la hora zanahoria”, enfocado en disuadir el consumo de licor, mediante anuncios sobre los peligros del alcohol, con el objetivo de mejorar la seguridad ciudadana, a partir del descenso en la ingesta de alcohol (Llorente, Escobedo, Echandía Castilla, & Rubio Pardo, 2001). A la par, los programas contra el consumo de licor hacen énfasis en la prevención (Harris, 2005; Mockus, 2001; Ministerio de Salud, 2019). No obstante, estas intervenciones no buscaron cambiar normas descriptivas, sino prevenir la ingesta de licor, a partir del entorno familiar y educativo.

De acuerdo con (Linkenbach & H. Wesley, 2003) la forma de reducir el consumo de alcohol en el Estado de Montana (Estados Unidos), fue mediante una intervención que se enfocó en un cambio en las expectativas empíricas. Allí, desarrollaron campañas de información, que tenían el propósito de mostrar a los habitantes, el porcentaje de población que **NO** era consumidora de alcohol. Cambiando marcos mentales que los ciudadanos se habían formado desde temprana edad.

Cuando se les suministró información, sobre los hábitos de consumo de alcohol. Esto llevó a reformular el comportamiento de quienes recibieron la comunicación, derivando en un canje en su sistema de creencias, hacia ese consumo, que había sido subestimado por los habitantes, lo que llevó a la reducción de consumo de licor. Simplemente, porque no tenían información de cuantos **NO** consumían alcohol, al saberlo, cambiaron las creencias negativas por positivas, frente a la comunidad.

(Wechsler, Lee, Kuo, & Lee, 2000), mostraron que los estudiantes universitarios, consumían alcohol en función de expectativas empíricas, lo que aumentaba su consumo, no obstante, esta población posee una alta cualificación. Sin embargo, el sesgo de disponibilidad heurístico estaba presente, llevándolos a cometer el error de sobrestimar, el número de estudiantes que ingieren alcohol. Lo que incidía en mayores niveles de ingesta, que terminaba por incrementar el número de sucesos desafortunados (Gladwell, 2020, p. 172- 208).

Dado lo anterior, y según (Bicchieri & Dimant, 2019), existen normas descriptivas que están en función de las expectativas. En otras palabras, están condicionadas a lo que el individuo cree del comportamiento de la sociedad. Esta propiedad en el consumo de alcohol, lo evidencia (Borsari & Carey, 2003). Así, que identificar esta norma como una excepción empírica, le permite al decisor, realizar intervenciones que alteren el comportamiento indeseado frente al incumplimiento normativo.

Si, los ciudadanos, supieran cuantos no han cometido delitos. La percepción cambiaría, y por ende el impacto sobre el comportamiento ciudadano podría verse perturbado de forma positiva. Por consiguiente, los hechos afirmativos basados en información real cambian la percepción que termina reflejándose en los índices de convivencia. Por lo tanto, las entidades podrían

diseñar intervenciones sobre la base de acciones afirmativas que enfrentaran creencias que se tengan sobre conductas riesgosas, que se quieran eliminar a nivel corporativo o social. Esto es posible gracias a los sesgos cognitivos que poseen los seres humanos.

Asimismo, dado que los ciudadanos son altruistas y tienen un sesgo por la equidad; esto conduce a las actitudes prosociales. Este factor evolutivo se puede explotar para cambiar creencias sobre la comisión de delitos, porque reconstruye el tejido social. Estas herramientas, han sido parte de las buenas prácticas de gobiernos y empresas cuando se busca efectividad en el entendimiento de problemáticas de tipo comportamental (Congdon & Shankar, 2018). Teniendo presente que la eficiencia, información, procesos ágiles, transparencia son bienes públicos que entre más existan más bienestar va a recibir cada funcionario. Por lo tanto, el compliance reafirma su innovación frente a la responsabilidad de los miembros de la entidad, sobre la base de la confianza. En otras palabras, entre más prosocial y menos utilitarista, se tendrán mejores condiciones en el lugar de trabajo. Incentivando el cambio en la norma social por medio de metodologías que permitan entender al compliance como acciones prosociales.

## 5 Estrategia empírica teoría de juegos

La teoría de los juegos es un instrumento matemático desarrollado para comprender la sociedad y sus interacciones. Por lo tanto, sirve para establecer como las instituciones es decir el sistema de valores formales y no formales, determinan el rumbo que toma un conglomerado humano. Para este caso se analiza el compliance y como sirve para mejorar el funcionamiento misional de las instituciones sobre la base de dos supuestos. Que, a mayor número de normas de difícil comprensión con mecanismos de funcionamiento complejos, se forman incentivos para desviar la conducta de los funcionarios en prácticas riesgosas que crean condiciones para pérdidas reputacionales, y por ende una mayor probabilidad de corrupción.

El segundo supuesto, es que los funcionarios siguen comportamientos con altos estándares morales en consecuencia son confiables, contrario al hombre hobbesiano es decir que sin una autoridad que todo lo vigila y castiga conduce a un comportamiento depredador, lo que implica que la cooperación y el altruismo no existe (Hobbes, [1651] 1960). No obstante, la teoría de los juegos aplicada en experimentos con comunidades reales ha demostrado lo contrario, que el ser humano es cooperativo, altruista y tiene una fuerte concepción de la justicia; por lo que tiene un sesgo hacia la igualdad tal cómo lo demostraron (Camerer, 2003; Ostrom & Walker, 2003).

Aun así, los sistemas de control y auditoría asumen al funcionario como un ente hobbesiano lo que deriva en formación de instituciones, que podrían estar estableciendo incentivos que conducen a conducta deshonestas, porque si el funcionario es juzgado de forma injusta, a priori el cerebro humano debido al sesgo por la injusticia responde con acciones que compensan la baja moral con el que es valorado ex - ante (Levitt, 2006). Aun así, es posible modelar la conducta definiendo el valor esperado de la corrupción como la probabilidad de ser descubierto ( $p$ ) que depende de los beneficios  $\beta$ ; los costos reputacionales  $\delta$ ; la pena dada por la acción de la justicia  $\zeta$ ; y el costo de oportunidad de no haberse desviado de su conducta moral. Ahora, si no es capturado se establece por  $(1 - p)$ ; el salario real ( $w$ ); los beneficios del acto corrupto y los costos reputacionales  $\delta$ . Tal cómo, se puede apreciar en la expresión matemática.

$$\text{Valor Esperado Corrupcion} = [EC] = (p) * (\beta - \delta - \zeta - \varphi) + (1 - p) * (w + \beta - \delta)$$

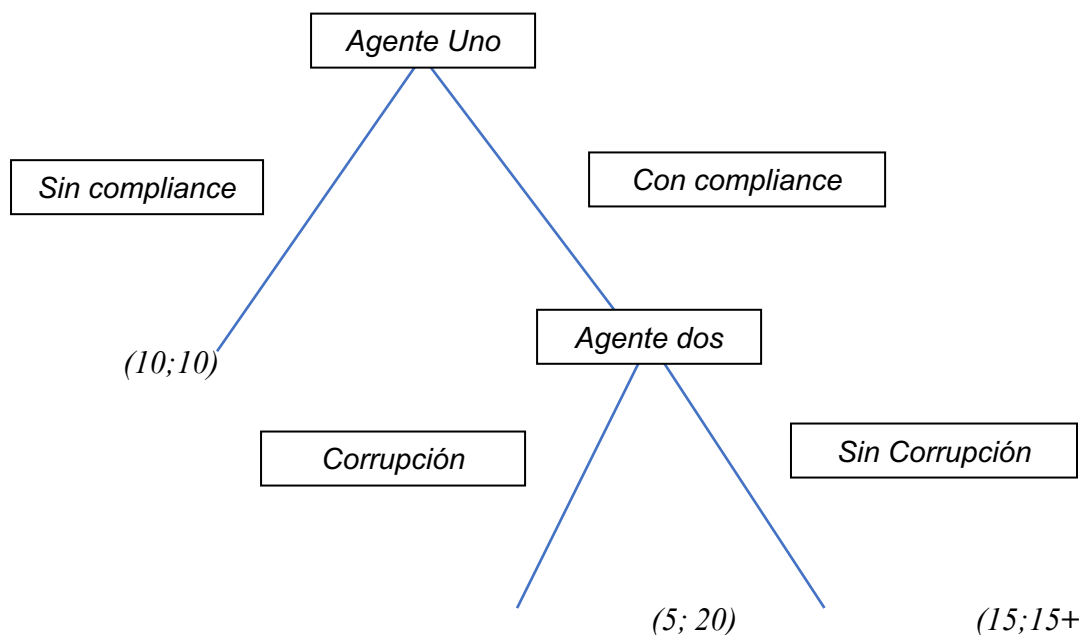
(1)

Dado lo anterior, es posible comprender que una alta posibilidad de ser descubierto ( $p$ ), genera incentivos para no cometer actos que se desvíen de la moral. Este, es el modelo que formalizó (Becker, 1968) y que sigue postulados hobbesianos. No obstante, esta formulación tiene dos problemas. El primero, que se requiere un sistema de justicia sólido con gran cantidad de recursos para lograr este resultado. El segundo, que, si la justicia no opera de forma adecuada, se crean incentivos para que la corrupción crezca de forma desaforada, dado que se asume que el estado natural del ser humano tiende a violar normas y depredar recursos.

Esto conlleva, a emplear un modelo de juegos desarrollado por (Schwab & Ostrom, 2007) que se denomina *snatch* (raponazo). En su formulación, busca explicar cómo surgieron los intercambios voluntarios de bienes; donde dos agentes económicos poseen productos que pueden cambiar por otro, a fin de mejorar su cesta de consumo. De esta forma, están explicando la forma evolutiva como nacieron los mercados, pero teniendo en cuenta un supuesto fuerte de Hobbes, donde el agente dos puede tomar el producto del agente uno, y no realizar el intercambio sino quedarse con el producto, al mejor estilo de un ser en estado natural donde hay ausencia de autoridad, tal como se describe en el *Leviatán* de Thomas Hobbes.

En este punto surge el problema, porque deben colocar un incentivo elevado para lograr desviar la conducta del agente dos, lo que muestra que la modelación de teoría de juegos debe tensionar la situación de intercambio para cumplir los postulados. A pesar, que la evidencia experimental indica que la cooperación es una estrategia dominante, en comunidades reales con mercados primarios (Arce, 1994; Axelrod, 1986; Barner-Barry, 1986; Basu, 1995; Brooks, 2001). El juego de *snatch*, se representa en forma extensiva, posee un óptimo social con un equilibrio de Nash donde se predice que los resultados del juego deben coincidir. No obstante, se incorpora un coeficiente de costos reputacionales  $\delta$ . Lo que implica que la reputación es un factor que puede conducir al óptimo social, sin la necesidad de una autoridad que imponga justicia.

Figura Uno: Juego de snatch con costos reputacionales



$\delta$ )

Matriz de pagos: Jensen, M. C. (2010). *Moral Markets: The Critical Role of Values in the Economy*. Princeton University Press.

Estos costos reputacionales, no están alejados de la realidad. Así, se dio el surgimiento de los mercados financieros en la Europa medieval debido a que la comunidad judía que residía en Alemania, Italia y España, estaba alfabetizada y tenía dominio de las matemáticas con el propósito de cumplir las normas religiosas del judaísmo. Igualmente, no podían ejercer trabajos agrícolas, porque las leyes antisemitas de los feudos europeos los restringía a labores de intercambio con los artesanos, labor que fue marginal durante este período (Pascali, 2016).

Además, el mercado financiero aun depende de la confianza, porque el intercambio es sobre bienes inmateriales. Por lo tanto, la reputación era fundamental para los banqueros judíos; lo que se refleja en el juego de snatch. Explicando, porque floreció esta comunidad a pesar de no tener una autoridad que los regulara, lo que desmonta la tesis del estado natural de Hobbes.

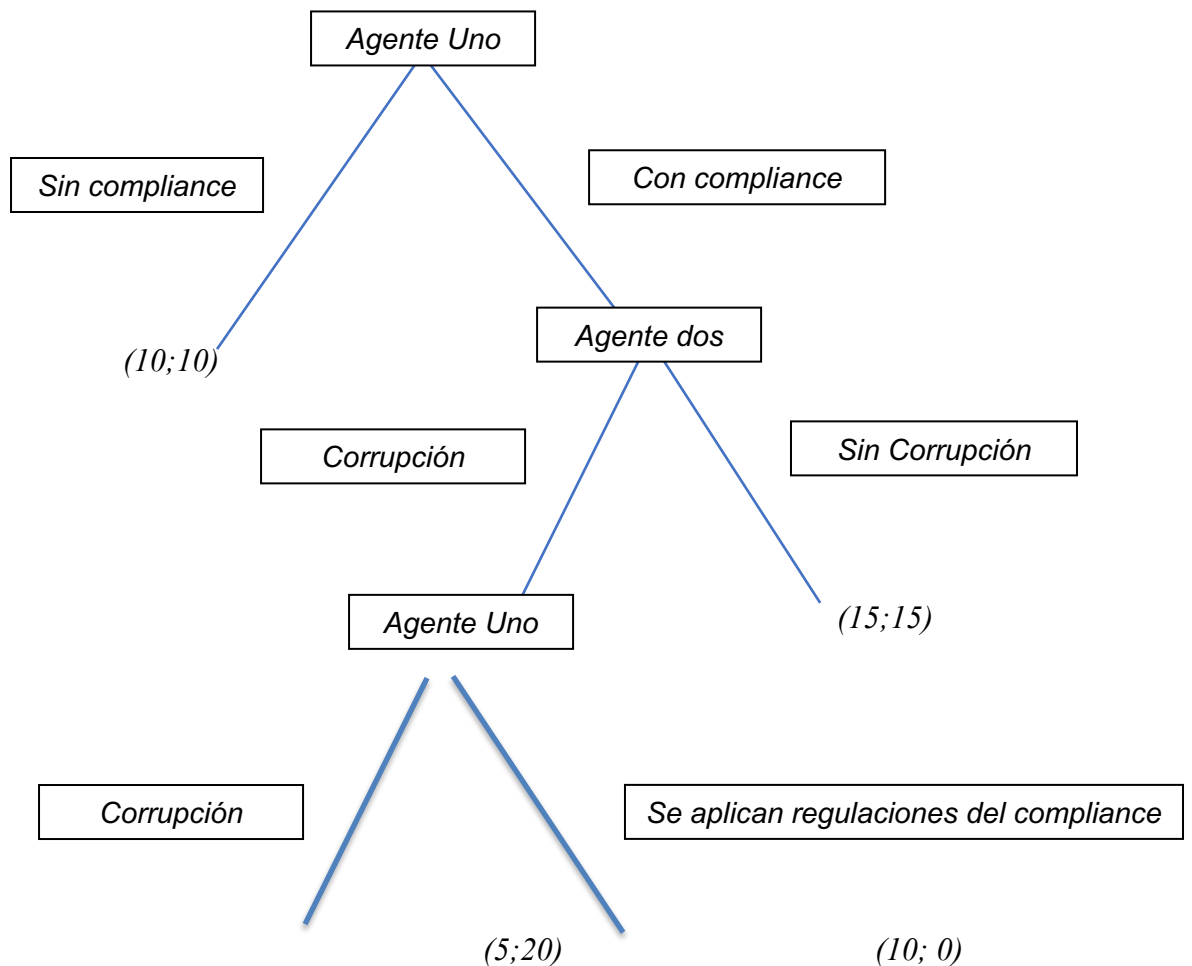
Entonces, la reputación depende de la información que se difunde en la sociedad y termina teniendo un alto precio. Especialmente, si se da en un entorno donde el juego de snatch se repite indefinidamente.

Esto mismo sucede con la autorregulación del compliance, que implica que los costos reputacionales son altamente valorados por los funcionarios, si siguen dos principios. El primero es la simplicidad y limitación de lineamientos; el segundo es que las reglas sigan un principio de justicia donde la institución llamada compliance, asuma que el miembro de la entidad es altruista y con una propensión a la moralidad, lo que termina por elevar el valor de  $\delta$ , tal como sucedió con los mercados comerciales y financieros de los guetos judíos.

Una variante al anterior juego es incluir la figura de una autoridad que corrija el fallo si el agente dos se desvía de su conducta; penalizándolo con quitarle los beneficios. Esta modelación, implica una figura de autoridad fuerte con disponibilidad abundante de recursos. No obstante, el compliance también tiene como principios la eficiencia y a la vez ser costó\eficiente.

En consecuencia, las figuras de autoridad harían costoso el sistema y en algún punto sería no factible, lo que impactaría la reputación del compliance neutralizando las bondades del mismo. Esto, podría terminar incentivando más comportamientos indeseados.

Figura dos: Juego de snatch con autoridad y controles



Matriz de pagos: Jensen, M. C. (2010). *Moral Markets: The Critical Role of Values in the Economy*. Princeton University Press.

Finalmente, la forma como se pueden construir las funciones de utilidad de los agentes uno y dos, resulta en las ecuaciones del replicador que tienen como resultado el  $\Psi$ , que es la tasa de cambio con respecto al tiempo de los pagos que reciben los jugadores. En otras palabras, es la estabilidad del comportamiento de los agentes en el tiempo.

$$U_{Compliance}^1 = 15(1 - y) + 5y \tag{2}$$

$$U_{Sin\_Compliance}^1 = 10(1 - y) + 10y \quad (3)$$

$$U_{Ganancia\ promedio}^1 = (1 - p) * (15(1 - y) + 5y) + (1 - p) * (10(1 - y) + 10y) \quad (4)$$

$$U_{Ganancia\ promedio}^1 = (10p) + (1 - p) * (15 - 10y) \quad (5)$$

$$\frac{dy}{dt} = (1 - p)\emptyset Compliance + (p)\emptyset Sin\_Compliance = \Psi \quad (6)$$

$$U_{Sin\_Corrupcion}^2 = 15(1 - y) + 10y \quad (7)$$

$$U_{Corrupcion}^1 = 20(1 - y) + 10y \quad (8)$$

$$U_{Ganancia\ promedio}^1 = (1 - p) * (15(1 - y) + 10y) + (1 - p) * (20(1 - y) + 10y) \quad (9)$$

$$U_{Ganancia\ promedio}^1 = (1 - p) * (15 - 5p) + y(20 - 10p) \quad (10)$$

$$\frac{dy}{dt} = (1 - p)\emptyset Sin\_Corrupcion + (p)\emptyset Corrupcion = \Psi \quad (11)$$

En definitiva, el comportamiento de los miembros de la institución se replica en el tiempo, tal como lo han demostrado (Acemoglu, Johnson & Robinson, 2005), el rumbo que toman las instituciones de manera inicial se termina proyectando a largo plazo. Por esta razón las anteriores ecuaciones, denominadas del replicador, se han utilizado en la biología y ciencias sociales para establecer cómo evolucionan las estrategias de los individuos, que terminan aportando al bien común, mas no al beneficio individual (Smith, 1983).

En esas condiciones, las ecuaciones del replicador explican como normas sociales como las descritas por (Bicchieri, 2016) persisten en el tiempo, porque aparte de ser funcionales permiten a un sistema social sobrevivir, pero no alcanzan un óptimo social. Lo que explica el comportamiento de micro climas sociales que conviven con normas, que en apariencia son disfuncionales pero que permiten que el sistema social sea estable a través del tiempo.

En conclusión, un sistema eficiente de compliance debe seguir las reglas de la sencillez para que se pueda aplicar con facilidad. Es decir, que debe ser limitado en la regulación; descentralizado; penaliza el mal comportamiento, con un sistema de información eficiente que eleva los costos de reputación; y asume que los individuos son altruistas; con propensión a la justicia; y altos estándares morales.

## 6 Conclusiones

La corrupción, para hacerle frente depende de un sistema de justicia eficiente, pero dado que los costos son elevados y estas son decisiones que involucran a todas las ramas del poder público. Por lo tanto, el diseño de un mecanismo que conduzca a mejorar la eficiencia y transparencia de las entidades está en función de comprender como es la transmisión de los comportamientos que se desvían del óptimo social.

Así, que un sistema como el compliance tiene las características de orientar el comportamiento de los funcionarios hacia ese óptimo social. Sin embargo, debe cumplir con tres supuestos indispensables, según la evidencia que se ha mostrado en esta investigación.

El primero, es que a menor regulación se simplifican los procesos y por ende se incentiva la propensión a la justicia que poseen los seres humanos de forma evolutiva. Es decir, el cumplimiento esta alineado al carácter de igualdad y reciprocidad que reciben los funcionarios.

Por el contrario, un sistema con muchos controles, indicadores y regulación envía una señal de altos costos, lo que implica menor capacidad de cumplir con lo estipulado en el compliance.

El segundo supuesto, es que los funcionarios son altruistas y poseen alta propensión a la moralidad, lo que motiva a responder con reciprocidad, frente a lo que se espera del funcionario.

Así, el sistema de creencias señala una alta confianza en el funcionario que termina respondiendo de igual forma. Igualmente, sucede si se espera lo contrario, de esta forma se crean las normas sociales en función de las expectativas empíricas. Por lo tanto, si el valor esperado del miembro de la entidad es su buen comportamiento, la creencia lo conduce a actuaciones con alta moralidad.

El tercer supuesto, son los costos reputacionales que es el valor que posee un funcionario sobre sus actuaciones. De tal forma, si estos son elevados implica que una pérdida de confianza, llega a tener mas peso que los beneficios monetarios. Tal como mostró la evidencia, los costos reputacionales forjaron el desarrollo de los mercados financieros, que impulsaron el desarrollo económico de Occidente.

Lo anterior, implica innovación en las herramientas del compliance que conduzcan a la transparencia de las entidades. El compliance es un sistema vivo, que se nutre de la experiencia y evaluación sobre su efectividad. Estas herramientas, requieren una postura crítica en su cumplimiento, teniendo en cuenta el impacto sobre la misionalidad de las entidades.

El Distrito y los entes de control, deben unir esfuerzos para unificar índices que envían para ser diligenciados por las entidades públicas. Porque, la duplicidad de requerimientos menoscaba las creencias de los funcionarios y señala que estos no son transparentes en sus actuaciones.

La información distribuida de forma simétrica eleva los costos de reputación, lo que termina siendo auto catalítica, al mejorar los instrumentos de transparencia y buenas prácticas. Por último, jornadas interinstitucionales que difundan la información de las buenas prácticas del compliance, permiten mejorar el ambiente laboral, porque se identifican conflictos laborales y vulnerabilidades.

Un compliance diseñado desde la responsabilidad colectiva, es una oportunidad para que las entidades públicas pueden construir acciones de impacto sobre lo institucional e individual, para lograr una sociedad con altos estándares de bienestar general.

## **Bibliografía**

- Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2005). Institutions as a fundamental cause of long-run growth. *Handbook of economic growth*, 1, 385-472.
- Akerlof, G. A. (1978). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. In *Uncertainty in economics* (pp. 235-251). Academic Press.
- Andersen, T. B. (2009). E-Government as an anti-corruption strategy. *Information Economics and Policy*, 21(3), 201-210. doi: 10.1016/j.infoecopol.2008.11.003.
- Arce, Daniel G. 1994. “Stability Criteria for Social Norms with Applications to the Prisoner’s Dilemma.” *Journal of Conflict Resolution* 38 (4): 749–765.
- Axelrod, Robert. 1986. “An Evolutionary Approach to Norms.” *American Political Science Review* 80:1095–1111.
- Basu, Kaushik. 1995. “Civil Institutions and Evolution: Concepts, Critique and Models.” *Journal of Development Economics* 46 (1): 19–33.
- Barner-Barry, Carol. 1986. “Rob: Children’s Tacit Use of Peer Ostracism to Control Aggressive Behavior.” *Ethology and Sociobiology* 7:281–293.
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of political economy*, 76(2), 169-217.
- Benston, George J. (6 de noviembre de 2003). “The Quality of Corporate Financial Statements and Their Auditors Before and After Enron”.
- Bicchieri. (2016). *Norms in the wild: How to diagnose, measure, and change social norms*. Oxford: University Press.
- Bicchieri, C. (2016). *Norms in the wild: How to diagnose, measure, and change social norms*. Oxford University Press.
- Bicchieri, C., & Dimant, E. (2019). Nudging with care: The risks and benefits of social information. *Public choice*, 1-22.
- Borsari, B., & Carey, K. B. (2003). Descriptive and injunctive norms in college drinking: a meta-analytic integration. *Journal of studies on alcohol*, 64(3), 331-341.
- Brickey, K. F. (2003). From Enron to WorldCom and beyond: Life and crime after Sarbanes-Oxley. *Wash. ULQ*, 81, 357.
- Brooks, Nancy. 2001. “The Effects of Community Characteristics on Community Social Behavior.” *Journal of Economic Behavior and Organization* 44 (3): 249–267.



Bush, K., Kivlahan, D. R., McDonell, M. B., Fihn, S. D., & Bradley, K. (1998). The AUDIT alcohol consumption questions (AUDIT-C): an effective brief screening test for problem drinking. *Archives of internal medicine*, 158(16), 1789-17

Caicedo, J. M., Gaviria, A., & Moreno, J. (2012). Hechos y palabras: la realidad colombiana vista a través de la prensa escrita. *Revista de Economía Institucional*, 14(26), 137-168.

Camerer, C. F. (2003). Behavioral game theory: Plausible formal models that predict accurately. *Behavioral and Brain Sciences*, 26(2), 157-158.

Cárdenas, Juan-Camilo. (2014). "Social preferences among the people of Sanquianga in Colombia." *Experimenting with social norms: fairness and punishment in cross-cultural perspective*. 391-420.

Congdon, W. J., & Shankar, M. (2018). The role of behavioral economics in evidence-based policymaking. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 678(1), 81-92.

Cunningham, Lawrence A. "Too big to fail: moral hazard in auditing and the need to restructure the industry before it unravels." *Columbia Law Review* (2006): 1698-1748.

Fergusson Talero, L., Hiller Zapata, T., Ibáñez Londoño, A. M., & Moya Rodríguez, A. (2019). ¿Cómo nos reconciliamos? El papel de la violencia, la participación social y política, y el Estado en las actitudes frente a la reconciliación.

Gilovich, Thomas, Victoria Husted Medvec, and Kenneth Savitsky. "The spotlight effect in social judgment: an egocentric bias in estimates of the salience of one's own actions and appearance." *Journal of personality and social psychology* 78.2 (2000): 211.

Falkner, G., & Treib, O. (2008). Three worlds of compliance or four? The EU-15 compared to new member states. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 46(2), 293-313.

Glaeser, E. L., & Goldin, C. (Eds.). (2007). *Corruption and reform: lessons from America's economic history*. University of Chicago Press.

Grossman, Sanford J., and Oliver D. Hart. "An analysis of the principal-agent problem." *Foundations of Insurance Economics: Readings in Economics and Finance*. Dordrecht: Springer Netherlands, 1992. 302-340.

Harris, S. C. (2005). El problema del alcohol. *Perspectivas de Salud*. La revista de la Organización Panamericana de la Salud, 10.

Hobbes, Thomas. [1651] 1960. *Leviathan, or the Matter, Form and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil*. Oxford: Basil Blackwell.

Kelling, George L., and James Q. Wilson. "Broken windows." *Atlantic monthly* 249.3 (1982): 29-38.

Jagannathan, Murali, et al. "Accounting, finance and adverse selection: Illustrations and applications." *Available at SSRN 1674597* (2010).

Jan, Chyan-Long. "Detection of financial statement fraud using deep learning for sustainable development of capital markets under information asymmetry." *Sustainability* 13.17 (2021): 9879.

Jensen, M. C. (2010). *Moral Markets: The Critical Role of Values in the Economy*. Princeton University Press.

Levitt, S. D. (2006). White-collar crime writ small: A case study of bagels, donuts, and the honor system. *American Economic Review*, 96(2), 290-294.

Lindberg, Jonas, and Camilla Orjuela. "Corruption and conflict: connections and consequences in war-torn Sri Lanka." *Conflict, Security & Development* 11.02 (2011): 205-233.

Linkenbach, J. W., & H. Wesley, P. (2003). MOST of Us Are Tobacco free: An Eight-Month Social Norms Campaign Reducing Youth Initiation of Smoking in Montana»,. En Perkins

Llorente, S. M., Escobedo, R., Echandía Castilla, C., & Rubio Pardo, M. (2001). *Violencia homicida en Bogotá: más que intolerancia*. Estudio Universidad de los Andes.

Ministerio de Salud. (2019). *Política Integral para la Prevención y Atención del Consumo de Sustancias Psicoactivas*. Bogotá D.C.

Mockus, A. (2001). *Cultura ciudadana, programa contra la violencia en Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1995-1997*. Estudio Técnico Banco Interamericano de Desarrollo.

Ostrom, Elinor, and James Walker. 2003. *Trust and Reciprocity: Interdisciplinary Lessons from Experimental Research*. New York: Russell Sage Foundation.

Pascali, Luigi. (2016) Banks and development : Jewish communities in the Italian Renaissance and current economic performance. *Review of Economics and Statistics*, 98 (1). pp. 140-1

Rodríguez, Ana, M. Notari, and A. P. Nuevo. "Contabilidad Creativa o Fraude en casos reales: Enron y Parmalat." Trabajo Monográfico. Universidad de la República. Montevideo – Uruguay (2010).

Secretaría de Transparencia. Presidencia de la República. Ley 1712 de 2014.

Schwab, D., & Ostrom E. (2007) *The Vital Role of Norms and Rules in Maintaining Open Public and Private Economies*. *Moral Markets*, 204.

Smith, J. M. (1983). Models of evolution. *Proceedings of the Royal society of London. Series B. Biological sciences*, 219(1216), 315-325.

Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Belief in the law of small numbers." *Psychological bulletin* 76.2 (1971): 105.

Varieties of Democracy to the defense of liberal democracy (2023). *V-Dem and the reconstitution of liberal hegemony under threat*. *Contemporary Politics*.

Wechsler, H., Lee, J. E., Kuo, M., & Lee, H. (2000). College binge drinking in the 1990s: A continuing problem results of the Harvard School of Public Health 1999 College Alcohol Study. *Journal of American College Health*, 48(5), 199-210.

Wang, F. (2020). Social justice leadership and The Art of War. *Critical Studies in Education*, 61(1), 86-100.

Young, J. H. (2014). *Pure food: securing the Federal Food and Drugs Act of 1906* (Vol. 1004). Princeton University Press.