Ensemble*

Lecciones de una vida en la lucha contra la corrupción, y cómo la IA puede llevarlas más lejos

ROBERT KLITGAARD[1]

Es un honor formar parte de este libro que celebra a los ganadores del Premio a la Excelencia en la Lucha contra la Corrupción. Que a uno le pidan escribir un ensayo sobre sí mismo y sobre su trabajo resulta halagador. Pero cabe preguntarse, con razón: "¿Y a quién le importa?". Si alguien quiere conocer su trabajo, puede leerlo o, hoy en día, simplemente preguntarle a ChatGPT. Y si quiere conocerlo a usted, bueno, como dijo una vez un ingenioso: "Querer conocer al autor porque a uno le gusta lo que escribe es como querer conocer al ganso porque a uno le gusta el paté de foie gras".

Pero vamos allá. Los editores me pidieron reflexionar sobre cómo he trabajado contra la corrupción y compartir mi visión del futuro. El título de este ensayo, "Ensemble",[2] puede parecer abstracto a primera vista, pero recoge algo central en mi trayectoria y, creo yo, en el futuro de la lucha contra la corrupción.

Primero, "ensemble" evoca el juego entre la teoría y la práctica. La economía ofrece ideas teóricas poderosas sobre la corrupción; los estudios de caso del mundo real revelan éxitos que podemos emular y fracasos que debemos evitar. Al combinar teoría y casos obtenemos sabiduría práctica.

Segundo, "ensemble" apunta a la convocatoria de saberes diversos. La corrupción es demasiado compleja para un solo experto, una sola disciplina o una

* Abril de 2025, con prompts actualizados en noviembre de 2026. Escrito para un libro de próxima aparición con ensayos de los ganadores del Premio a la Excelencia en la Lucha contra la Corrupción (UNODC y el Gobierno de Qatar). A pedido de los organizadores, aquí no aparecen referencias, una experiencia rara para alguien que por lo general no puede resistirse a las notas al pie. La versión final publicada puede diferir. Traducción del inglés al español asistida por inteligencia artificial.

[1] University Professor, Claremont Graduate University, Claremont, CA 91711, EE. UU. Robert.klitgaard@cgu.edu. https://robertklitgaard.com

[2] En el sentido de "todas las partes de una cosa tomadas en conjunto, de modo que cada parte se considera solo en relación con el todo" (dictionary.com). En francés, "ensemble" significa, aproximadamente, "juntos". "L'un avec l'autre, les uns avec les autres, de manière à former une unité enveloppante ou groupante" (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales).

sola cultura. El éxito llega cuando el conocimiento local se encuentra con la experiencia global, cuando los responsables de las políticas y los ciudadanos piensan y trabajan juntos.

Por último, "ensemble" simboliza la alianza que está surgiendo entre la inteligencia humana y la inteligencia artificial: lo que podríamos llamar cointeligencia. La IA tiene un potencial transformador cuando se la aprovecha con cuidado, en colaboración con el juicio humano.

En este ensayo, entonces, verá en acción estos tres tipos de ensemble. Juntos ofrecen un camino poderoso para lograr que la corrupción sistémica sea no solo castigable sino, con el tiempo, inimaginable.

Mi propio recorrido por este ensemble de ideas y prácticas comenzó poco después de obtener mi doctorado, cuando fui profesor investigador visitante en el Centro de Investigación en Economía Aplicada de la Universidad de Karachi. Allí la corrupción se me reveló con toda crudeza: no como una simple curiosidad teórica, sino como una realidad aplastante que cerraba oportunidades y ahogaba las ambiciones de mis estudiantes. Sin embargo, en aquel tiempo muchos expertos le restaban importancia. Para ellos, la corrupción era apenas otra forma ingeniosa de saltarse los obstáculos, una especie de pasatiempo nacional no oficial, algo así como el críquet pero con menos reglas y más cobros ocultos.

Esas opiniones me inquietaban profundamente. Yo quería entender la corrupción no solo como una falla moral o una parte inevitable de la vida, sino como un problema que tiene solución.

En este ensayo lo guiaré por lo que aprendí, cómo lo aprendí y, lo más importante, cómo puede usted aplicar estas lecciones. Descubrirá cómo el análisis económico aporta claridad, cómo reunir perspectivas diversas hace brotar soluciones prácticas y cómo la IA puede multiplicar nuestros esfuerzos colectivos. Incluso sugeriré que la IA podría ayudar a cumplir una predicción sorprendente que hizo hace décadas John T. Noonan, Jr.: que la corrupción sistémica pronto podría volverse tan impensable como la esclavitud.

Sí, eso es suspenso. Puede saltar al final cuando quiera.

Pero por ahora retrocedamos un poco más en el tiempo, porque quiero presentarle a algunos profesores que me inspiraron y cuyas lecciones, espero, también puedan inspirarlo a usted en su empeño por enfrentar grandes problemas como la corrupción.

Como estudiante de posgrado en Harvard tuve la suerte de estudiar con Howard Raiffa, uno de los fundadores del análisis de decisiones. Además de los estimadores bayesianos y del método de promediar y retroceder por el árbol de decisión, dictaba un curso avanzado sobre funciones de utilidad multiatributo. Parte de la tarea consistía en averiguar, junto con quienes toman las decisiones, cuáles podrían ser esos objetivos múltiples y sus ponderaciones. Escucharlos, no dictarles.

También estudié con Frederick Mosteller, uno de los estadísticos más eminentes del mundo, y fui su asistente de cátedra. Además de la probabilidad

matemática y los estimadores óptimos, dictaba un curso avanzado sobre lo que entonces era el nuevo campo del análisis exploratorio de datos (AED). Recuerdo la emoción de leer un tratado monumental suyo y de John Tukey titulado "Data Analysis, Including Statistics". A diferencia de mis cursos de econometría, donde se usa la teoría económica para generar hipótesis contrastables, el AED deja hablar a los datos. (Mosteller dijo una vez: "Aunque a menudo oímos que los datos hablan por sí mismos, sus voces pueden ser suaves y astutas"). El AED pone el acento en visualizar los datos. "El mayor valor de una imagen", decía Tukey, "está en que nos obliga a notar lo que nunca esperábamos ver".

Dejen hablar a los responsables de las políticas, decía Raiffa. Dejen hablar a los datos, decían Mosteller y Tukey. Usen el análisis para ayudarlos a hacerlo.

Luego estaba Thomas C. Schelling, quien más tarde sería premio Nobel de Economía. "La teoría de juegos aclara los problemas del mundo real, pero no los resuelve. Tome la teoría como una guía de la complejidad de cada situación, no como un juguete que la reemplace". Eso es una paráfrasis; he aquí al hombre en persona: "En mi propio pensamiento nunca han estado separadas. La motivación para la teoría más pura provino casi exclusivamente de la preocupación (y la fascinación) por problemas 'aplicados'; y la clarificación de las ideas teóricas dependía por completo de identificar ejemplos vivos".

Y Richard Neustadt y Graham Allison, dos politólogos cuyos cursos dejaban de lado la ciencia política y abrazaban, en cambio, el método de casos de la Escuela de Negocios de Harvard. Con su ayuda, los estudiantes desmontamos toda una serie de ejemplos reales en que el análisis y la gestión de políticas marcaron una diferencia. Nos acostumbramos a la idea de que el "éxito" siempre es parcial y se define localmente. De esos ejemplos reales de progreso extrajimos a la vez esperanza y sentido de la realidad.

Así que, cuando regresé de Pakistán a la Escuela Kennedy de Harvard como su afortunado colega docente, tomé muy en serio sus lecciones. En el caso de la corrupción, procuré combinar:

- Teoría, sobre todo de la economía de la información imperfecta y de la teoría de juegos.
- Historias de éxito.
- Listas de verificación basadas en la teoría y puestas a prueba con casos reales, que ayudan a los responsables de las políticas a recorrer de manera sistemática objetivos y alternativas.

Tuve el privilegio y el placer de desarrollar estas ideas sobre el terreno: veranos en Indonesia y en Filipinas, dos años en Guinea Ecuatorial, muchas visitas a Bolivia y muchas estadías más breves en África, Asia y América Latina.

Estas ideas aparecieron en *Controlling Corruption* y pronto parecieron tomar vuelo. Varios países y ciudades, así como muchas instituciones internacionales, me

invitaron a ayudarles a elaborar nuevas estrategias. Tuve el gusto de participar en la creación de Transparencia Internacional.

Lo que la gente parecía encontrar refrescante en mi trabajo era la idea de que la corrupción es más un problema de malos sistemas que de malas personas. Que la corrupción es un delito de cálculo, en el que tanto quienes dan como quienes reciben sobornos responden a los riesgos y las recompensas, y que estos, a su vez, pueden cambiarse mediante políticas. Que una fórmula estilizada puede ayudarnos a repensar las causas y los posibles remedios: Corrupción = Monopolio + Discrecionalidad − Rendición de cuentas. Que el sector privado y la sociedad civil tienen papeles cruciales en la lucha contra la corrupción. Que un líder puede enfrentar la corrupción sin cometer un suicidio político.

Y a la gente le encantaban los ejemplos concretos de progreso. La primera frase de *Corrupt Cities* lo decía con sencillez: "Prevenir la corrupción ayuda a aumentar los ingresos de la ciudad, mejorar la prestación de servicios, estimular la confianza y la participación del público, y ganar elecciones".

Mi trabajo también encontró resistencia. "¡La corrupción no es cosa de economía! En realidad, y siempre, se trata de [lo que mi campo subraya: ponga aquí política, gestión, cultura, sociología, historia, clase y etnia, o...]". A pesar de mis mejores esfuerzos por mostrar cómo la economía puede iluminar problemas estructurales y sugerir soluciones para el mundo real, algunos escépticos siguieron sin convencerse, aun frente a estudios de caso vívidos y conclusiones modestas pero reveladoras.

Así que permítame ahora hacer sonar la trompeta de la IA. Para ayudar a los escépticos, y a usted, querido lector, a evaluar mejor cómo la economía puede ayudarnos a entender y enfrentar casos concretos de corrupción, he creado una biblioteca de prompts titulada "Aprender sobre el enfoque económico de la corrupción y la anticorrupción". Se incluye como Apéndice 1 al final de este ensayo.

Por ahora, solo los títulos:

Tema 1. La corrupción como delito de cálculo
Tema 2. Aplicación del modelo principal-agente-cliente
Tema 3. Corrupción = Monopolio + Discrecionalidad – Rendición de cuentas
Tema 4. Externalidades negativas y corrupción
Tema 5. Corrupción sistémica
Tema 6. La economía de la anticorrupción: costos y esfuerzos óptimos
Tema 7. IA generativa y anticorrupción: un ejemplo

Resolver problemas con creatividad, juntos

Escribir libros es una cosa. Lograr que la gente adapte las ideas a su propio entorno es otra. Y aprendí que ese último paso no puedo darlo solo.

Para esta historia hay que volver otra vez a mis años de posgrado. En el verano posterior a mi primer año trabajé en el Instituto Nacional de Planificación del Perú. El gobierno revolucionario quería evaluar la ayuda externa que recibía. Había más de 200 proyectos de cooperación en marcha. Iban desde caminos rurales hasta vacunación, protección ambiental y desarrollo de la industria pesquera.

El ministro de Planificación explicó lo que buscaba. "Queremos decirles a los donantes lo que *nosotros* queremos y necesitamos, no solo recibir lo que nos dan. Necesitamos evidencia para poder decir: 'Este tipo de proyecto funciona bien, este otro no. Y dado nuestro plan nacional, esto es lo que quisiéramos que ustedes, los donantes, hicieran'. ¿Puede ayudarme con esto?".

Recién salido de cursos de economía, estadística y modelos, imaginé responder a la pregunta del ministro de esta manera. Imagine una ecuación con la relación beneficio-costo de cada proyecto en el lado izquierdo y, en el lado derecho, las características de cada proyecto: sector, donante, presupuesto, grado de participación popular, etcétera. Con esa ecuación soñada se podría estimar qué tipos de proyectos eran socialmente más beneficiosos, dados los objetivos del Perú.

Así que le dije al ministro de Planificación "Se puede", y salí a buscar el Plan Nacional y las evaluaciones de cada uno de los más de 200 proyectos.

El Plan Nacional del Perú acababa de publicarse. Lo devoré durante el fin de semana. Muchas metas elevadas, pero absolutamente nada sobre una función de bienestar social. A la semana siguiente me reuní con el ministro de Planificación y le pregunté por la función de bienestar social.

"¿Nuestra *qué* de bienestar social?", respondió.

Dos asistentes y yo examinamos los expedientes del ministerio sobre cada proyecto. Había evaluaciones, pero solo del tipo "en tal fecha ocurrió tal cosa" o "este dinero fue a tal lugar". No encontramos casi ningún dato sobre beneficios y costos sociales. Al cabo de un par de semanas comprendí que mi ecuación soñada para responder al ministro era una pesadilla.

Entonces le escribí al profesor Mosteller. Le describí la tarea analítica y su imposibilidad, e implícitamente culpé a lo que él y los demás profesores nos habían enseñado.

Me contestó, en esencia: "La gente nunca logra ponerse de acuerdo en abstracto sobre beneficios y costos sociales. Pero sí puede ponerse de acuerdo, y lo hace, sobre ejemplos concretos de éxito escandaloso y de fracaso escandaloso. Busque los éxitos escandalosos entre sus proyectos. Estúdielos. Compárelos. Comparta sus resultados y aprenda un poco más".

Seguimos el consejo del profesor Mosteller. Mis colegas peruanos y yo fuimos de ministerio en ministerio pidiendo a sus dirigentes que nombraran proyectos de cooperación que hubieran tenido éxito. (Dejamos de lado los fracasos escandalosos). Hicimos estudios de caso de seis de los proyectos. También armamos, por primera vez, un retrato cuantitativo de toda la ayuda externa que recibía el Perú: cuánta, de quién y hacia dónde iba.

Hacia el final de mi estadía, el ministro de Planificación convocó una reunión. Invitó a los ministros del gabinete y a los donantes. Me pidió que la facilitara. Resumimos los datos descriptivos sobre los proyectos de cooperación del Perú. Los participantes habían recibido de antemano sinopsis de los seis proyectos exitosos, que repasamos rápidamente. Luego les pregunté: "¿Por qué creen que estos proyectos tuvieron éxito?".

Uno de los ministros dijo que la participación local era la clave. Pero otro ministro citó un proyecto que había fracasado a pesar de la participación. Uno de los donantes contó sus experiencias en otros países con distintas formas de participación ciudadana.

Pronto estaban en una discusión animada sobre qué funciona dónde y por qué, y sobre lo que podría significar el "éxito". Se invocaron la sabiduría y la experiencia peruanas, y también el conocimiento internacional. Unas pocas preguntas planteadas estratégicamente los llevaron a discutir algo parecido a los componentes de la función de bienestar social del Perú. Y juntos fueron repasando algunas de aquellas variables del lado derecho: ¿qué tipos de proyectos parecían aportar más a qué objetivos sociales en estos contextos particulares? Al final de la sesión, su sabiduría compartida había catalizado pasos creativos para la cooperación con el Perú.

El consejo de Frederick Mosteller dio resultado. Un ministro dijo que había sido la mejor reunión de gabinete de la historia. Los donantes quedaron impresionados. El representante francés cablegrafió a su país que los peruanos tenían las cosas claras y merecían más margen para decidir qué proyectos se financiarían y cómo debían estructurarse. Después de la reunión, los ministros trabajaron mejor con los donantes y mejor entre sí.

La sabiduría del profesor Mosteller y la creatividad de los peruanos me regalaron dos grandes revelaciones. Una fue su idea de que, aun cuando la gente no puede definir el "éxito" (y por lo general no puede), sí puede ponerse de acuerdo sobre ejemplos de "éxito escandaloso".

La otra fue una idea de "lo uno y lo otro". Sí, seguía apreciando los modelos y las metáforas de la economía, pero comprendí que ningún país poseía una función de bienestar social (y quizá ninguno la tendría jamás). Disfrutaba y usaba la estadística y la econometría, pero, como he aprendido desde entonces, la ecuación perfecta es una ilusión. Lo grande fue descubrir que una discusión bien estructurada entre expertos diversos, los ministros y los donantes, podía hacer explícita una especie de función de bienestar social y estimar cualitativamente un modelo de qué funciona dónde. Estos participantes conocedores, en efecto, llenaron la ecuación soñada, y eso los llevó a apropiarse de ese conocimiento y a aplicarlo juntos de maneras nuevas.

Los procesos participativos son de muchas clases; los que he destacado en mi trabajo incluyen datos, ejemplos de éxito y marcos de análisis de políticas basados en modelos analíticos. Permítame compartir dos ejemplos.

Colombia

En Colombia, en 1998, el presidente Andrés Pastrana asumió el cargo en medio de una recesión económica, disturbios civiles, narcotráfico a raudales y corrupción generalizada. Antes, en 1993, Pastrana me había invitado a Colombia para ayudar en un foro de líderes latinoamericanos preocupados por la corrupción. A partir de ese encuentro armó un libro y le puso por título una expresión mía que le gustó: *El principio del pez gordo*. Quiere decir que, si se quiere hacer algo contra una cultura de impunidad, hay que freír peces gordos.

Una vez elegido, Pastrana me invitó de nuevo para ayudar con el Plan Colombia. Sus reformas tuvieron rasgos notables y un éxito medible. Pastrana involucró al sector privado, e incluso nombró a un empresario al frente de sus esfuerzos anticorrupción. Redujo el poder monopólico mediante la descentralización, limitó la discrecionalidad agilizando y simplificando los trámites, y mejoró la rendición de cuentas, entre otras cosas con grupos ciudadanos llamados *veedurías*. Y sí, de inmediato identificó y destituyó a algunos *peces gordos*.

Quiero subrayar un gran éxito: subvertir los sistemas corruptos. En la práctica, ¿cómo funcionan realmente los sistemas corruptos? ¿Cuáles son sus debilidades y cómo pueden aprovecharse para derribarlos?

En Colombia ayudé a equipos a analizar las contrataciones en obras públicas y en salud pública. El proceso puede generalizarse, y se ha usado en otros países con todo tipo de actores, desde jueces hasta recaudadores de impuestos y policías. Primero, realice entrevistas confidenciales, uno a uno, con dirigentes de empresas activas en esos sistemas corruptos. Pídales que no den nombres, sino que analicen cómo funciona el sistema corrupto. Haga lo mismo con algunos funcionarios clave del gobierno. Es una verdad notable que la gente, cuando habla de manera confidencial y a solas, explica cómo funcionan los sistemas corruptos y sugiere maneras de lograr que las medidas preventivas funcionen mejor.

Sobre la base de muchas de esas entrevistas, elabore un diagnóstico preliminar del sistema corrupto. Compártalo con los entrevistados y con el gobierno, y luego revíselo con sus comentarios. El paso siguiente es organizar un taller en el que los organismos públicos pertinentes y el sector privado examinen los resultados del estudio y diseñen juntos medidas correctivas prácticas.

Los esfuerzos de Pastrana dieron resultados notables. En 1998, Colombia estaba en el percentil 6 entre los países clasificados en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional. Para 2005 había subido al percentil 65. La ayuda y la inversión privada se dispararon, y el crecimiento económico fue más rápido que el de sus pares sudamericanos.

Filipinas

En mayo de 2010, Benigno Aquino III obtuvo una victoria arrolladora. En su discurso de investidura, el nuevo presidente habló con fuerza:

> Durante la campaña dijimos: "Si nadie es corrupto, nadie será pobre". No es un simple lema para afiches: es el principio rector que servirá de cimiento a nuestro gobierno. Nuestro primer deber es sacar a la nación de la pobreza mediante un gobierno honesto y eficaz... No más tráfico de influencias, no más política de clientelas, no más robo. No más sirenas, no más atajos, no más sobornos.

Varias semanas después de que Aquino asumiera el cargo, facilité una reunión de todo un día en el Palacio de Malacañang. Los participantes eran los nuevos secretarios del gabinete, además de los jefes del Banco Central, la Oficina de Aduanas y la Oficina de Impuestos Internos. Su meta era elaborar una estrategia práctica que abarcara todos los ministerios y, de hecho, que cruzara la línea entre lo público y lo privado.

Durante ese sábado, los participantes estudiaron datos sobre el alcance y los costos sociales de diversos tipos de corrupción en Filipinas y en otros lugares. Al estilo de un caso de escuela de negocios en dos partes, analizaron un país que había logrado reducir la corrupción. Trabajaron con modelos económicos de la corrupción y con un marco de análisis de políticas.

Así estimulados, analizaron la situación de su propio país. Los problemas de la corrupción son complejos; el contexto filipino es único. Y sin embargo, los datos, el estudio de caso y los modelos se convirtieron, con estos participantes y en este proceso, en un catalizador para resolver problemas con creatividad. A las ocho de la noche habían trazado el esquema de una estrategia nacional, que tres de los secretarios desarrollaron el domingo y el lunes y presentaron al presidente el martes. Le siguió un plan de acción.

A medida que avanzó, la intrépida campaña anticorrupción del presidente Aquino incluyó identificar y castigar a algunos grandes infractores, forjar nuevas alianzas con las empresas y la sociedad civil para analizar los sistemas corruptos y mejorar la rendición de cuentas, usar tarjetas de calificación ciudadana para medir el desempeño de los organismos públicos, poner en marcha reformas radicales de presupuesto y evaluación desde la base, reforzar la coordinación entre organismos clave del gobierno, y más. Los donantes y prestamistas internacionales desempeñaron papeles clave en el apoyo a muchas de estas iniciativas.

Los resultados fueron notables:

- En septiembre de 2014, el Foro Económico Mundial llamó a Filipinas el "país que más mejoró en general" en competitividad global durante los cuatro años anteriores. El avance del país tanto en el Índice de Percepción de la Corrupción como en Doing Business estuvo también entre los mejores del mundo.
- La popularidad del presidente Aquino y la satisfacción de los ciudadanos con el gobierno no tenían precedentes en comparación con otros presidentes filipinos en momentos similares de sus mandatos.

- La inversión subió del 16,6 por ciento del PIB en 2009 al 22,5 por ciento en 2016. La inversión extranjera directa subió de 1.850 millones de dólares en 2011 a 7.900 millones en 2016.
- El desempleo llegó a un mínimo histórico del 5,7 por ciento en 2015, y la inflación bajó al 1,6 por ciento.
- Entre 2015 y 2017, el crecimiento del PIB promedió 6,5 por ciento.

A Filipinas todavía le quedaba un largo camino por recorrer, pero el progreso bajo el presidente Aquino fue tangible.

Convocar

El ejemplo de Filipinas ilustra un método particular que llamo "convocar". El proceso tiene estas etapas:

1. "Aquí tenemos un problema". Datos que ayudan a los participantes a ponerse de acuerdo sobre los problemas que enfrentan.
2. "Sí se puede". Un estudio de caso de éxito frente a un problema similar, que pone de relieve qué se hizo y cómo.
3. "Así se hace". Una lista de verificación o un marco de análisis de políticas ayuda a los participantes a recorrer objetivos, alternativas, relaciones del tipo "si... entonces" y su interdependencia estratégica.
4. "Imaginen el éxito". Una noticia imaginaria que relata el éxito dentro de cinco años. Los participantes la leen en voz alta y luego reflexionan sobre qué pasos podrían llevar de hoy a ese futuro. La noticia imaginaria estimula la solución creativa de problemas.

He visto funcionar este método con gabinetes nacionales y gobiernos municipales, así como con dirigentes de cuerpos de policía, oficinas de contrataciones, aduanas, administraciones tributarias y tribunales. Ha ayudado a lanzar alianzas entre el sector público, el sector privado y la ciudadanía. El proceso no siempre funciona, desde luego. Pero cuando funciona, los participantes suelen sentirse sorprendidos y llenos de energía. "Hemos identificado con claridad nuestros desafíos", dicen. "Hemos aprendido del éxito de otros y hemos encontrado nuevas maneras de abordar nuestras propias realidades". Convocar puede despejar el camino para el cambio.

Si se siente inspirado a organizar usted mismo un encuentro de este tipo, ¿por dónde empezar? Los encuentros exitosos dependen de escuchar con atención y prepararse con cuidado. ¿Cuáles son exactamente los desafíos que enfrentan sus participantes? ¿Cómo puede conceptualizarlos? ¿Qué datos ayudarán más a los participantes a captar los problemas? ¿Qué historias de éxito pueden abrir

perspectivas nuevas? Y, por último, ¿qué marcos de política podrían ayudar a todos a repensar los problemas de manera constructiva?

Para ayudarle a diseñar y llevar a cabo su propio encuentro, he aprovechado el poder de la IA generativa en "Cómo crear un encuentro". En una serie de prompts verá cómo identificar los hechos y los datos que ayudan a ubicar los desafíos. Cómo crear casos de enseñanza en parte A y parte B, al estilo de la Escuela de Negocios de Harvard. Y luego cómo planificar un encuentro paso a paso. El paquete de prompts se incluye como Apéndice 2 al final de este ensayo.

Retrocesos

En octubre de 2024 visité Filipinas por invitación de la Management Association of the Philippines. Estos líderes empresariales lamentaban los retrocesos en materia de corrupción. No solo bajo el sucesor de Aquino, Rodrigo Duterte, quien mientras escribo está detenido por la Corte Penal Internacional, sino también bajo el gobierno de Ferdinand Marcos, Jr. Se percibía que instituciones como la Defensoría del Pueblo, los tribunales y los departamentos económicos estaban socavadas por el tráfico de influencias y la corrupción.

También en Colombia hubo retrocesos. De 2005 a 2018, Colombia retrocedió en el Índice de Percepción de la Corrupción del percentil 65 al percentil 45. En 2019, el Foro Económico Mundial ubicó a Colombia en el puesto 80 entre 141 países en "incidencia de la corrupción". En junio de 2017, el jefe de la unidad anticorrupción de la Fiscalía General fue arrestado por soborno y lavado de dinero. Su cooperación llevó a acusaciones contra tres magistrados de la Corte Suprema, así como contra varios legisladores y funcionarios.

En ninguno de los dos casos los nuevos líderes declararon abiertamente: "¡Oigan, volvió el soborno!". La corrupción, más bien, regresó en silencio y fue deshaciendo poco a poco el progreso logrado. Los avances contra la corrupción son frágiles. La vigilancia debe ser continua.

¿Por qué ocurren los retrocesos? A menudo se impone el pensamiento de corto plazo. Los nuevos líderes persiguen la popularidad fácil o la ganancia rápida y vuelven a los favores y las dádivas, o hacen la vista gorda ante la corrupción, cambiando la salud futura de las instituciones por beneficios inmediatos. Mientras tanto, incluso cambios menores en el liderazgo o en los incentivos políticos pueden minar calladamente a organismos de control que antes eran fuertes: los tribunales independientes, los órganos anticorrupción y los grupos de supervisión pierden fuerza gradualmente, pieza por pieza. Irónicamente, el propio éxito pasado puede alimentar la complacencia. Los gobiernos, las organizaciones civiles y los ciudadanos pueden suponer que la corrupción quedó resuelta para siempre, cuando solo estaba contenida por un tiempo. Por último, cuando la corrupción reaparece, se instala el cinismo. Muchos ciudadanos se desilusionan y concluyen que en realidad nunca cambia nada. Esa actitud debilita la determinación colectiva y facilita el regreso sutil de la corrupción.

¿Qué hacer? Los retrocesos son, por desgracia, un problema perenne: en la política, en los negocios y en nuestra propia vida. He escrito sobre ello hace poco en *Prevail: How to Face Upheavals and Make Big Choices with the Help of Heroes*. No hay varitas mágicas, pero, otra vez, convocar puede ser una herramienta poderosa. Por ejemplo, reúna de nuevo a los líderes y comience por examinar la evidencia sobre la erosión institucional y el regreso de la corrupción. Luego estudie países que se recuperaron con éxito de sus reveses. Considere de nuevo cómo desafiar los monopolios reintroduciendo competencia, transparencia y supervisión ciudadana. Cómo aclarar y acotar con cuidado la discrecionalidad oficial. Cómo mejorar la rendición de cuentas mediante instituciones independientes fuertes, participación ciudadana activa, incentivos claros y flujos transparentes de información. A veces, renovar la lucha contra la corrupción también significa traer nuevos principales y agentes que reemplacen a quienes se han cansado o desanimado.

Inteligencia artificial

Volvamos a la IA. Puede ayudarnos a combatir la corrupción y a prevenir los retrocesos.

La inteligencia artificial generativa es una IA que puede ser compañera de pensamiento y de solución de problemas. Juntos, usted y la IA pueden lograr lo que ninguno podría por separado: un proceso llamado "cointeligencia". Desde que ChatGPT apareció el 30 de noviembre de 2022, he estado explorando, enseñando y colaborando activamente con ella precisamente de esta manera cointeligente.

En febrero de 2025, cuando ChatGPT incorporó "Deep Research", trabajé con esa herramienta para producir *Co-Intelligence Applied: Thirteen Examples of How Generative AI Is Transforming Our World—and Ourselves.* Puede acceder libremente a esta antología en https://robertklitgaard.com/books/co-intelligence-applied/.

Destacan dos puntos clave. Primero, la IA avanza con tanta rapidez y fuerza que transformará profundamente nuestras economías e instituciones políticas. Estamos en el umbral de agentes superinteligentes que pueden ayudarnos a ser más sanos, más prósperos y mejor educados. Algunos expertos prevén una abundancia sin precedentes; comparto su optimismo.

Pero segundo, estas transformaciones son un arma de doble filo. Dos de los capítulos de *Co-Intelligence Applied* son "La IA generativa, la democracia y la participación cívica: oportunidades, riesgos y estrategias de implementación" y "La IA generativa y el futuro de la anticorrupción en los países en desarrollo (2025–2030)".

Primero, la buena noticia. La IA puede fortalecer la participación cívica y reducir drásticamente el despilfarro, el fraude y la corrupción. Puede incidir en los tres factores clave de nuestra fórmula: monopolio, discrecionalidad y rendición de cuentas. El Recuadro 1 ofrece algunos ejemplos tomados de *Co-Intelligence Applied*.

Recuadro 1. Ejemplos de cómo la IA reducirá la corrupción

Del castigo reactivo a la prevención proactiva
La evaluación de riesgos impulsada por IA hará que los esfuerzos anticorrupción pasen de reaccionar después de los hechos a prevenir la corrupción de manera proactiva. Al trazar sistemáticamente el mapa de las vulnerabilidades, con la guía de marcos como Monopolio más Discrecionalidad menos Rendición de cuentas, la IA predecirá con precisión dónde son mayores los riesgos de corrupción. En Brasil, las predicciones con aprendizaje automático ya han mejorado la selección de auditorías; sistemas similares de IA en otros lugares enfocarán los recursos de manera proactiva y aumentarán de forma significativa la detección de la corrupción.

Prevención desde el diseño y empoderamiento ciudadano
Las herramientas de IA reducirán el soborno y la extorsión al hacer que los servicios públicos sean más accesibles, transparentes y automatizados. La IA ayudará a los gobiernos a crear sistemas resistentes al soborno y, a la vez, dará a los ciudadanos canales directos y fáciles de usar para resistir las exigencias corruptas. Con el acceso generalizado a los teléfonos móviles y con chatbots de IA intuitivos, hasta los habitantes de aldeas remotas obtendrán información oficial sin viajes costosos ni pagos informales, lo que reducirá drásticamente las oportunidades de corrupción.

Reducción del soborno cotidiano
Las interfaces conversacionales de IA permitirán a los ciudadanos completar en línea y con transparencia sus trámites ante los servicios públicos, desde aclarar dudas sobre los requisitos hasta presentar los documentos necesarios, y recibir automáticamente avisos como: "Su solicitud está ahora con el funcionario X; tiempo estimado de trámite: 3 días". Esta transparencia impedirá que los funcionarios demoren los servicios para pedir sobornos. La comunicación clara mediante chatbots y asistentes de voz de IA eliminará la ventaja informativa de los funcionarios corruptos.

Empoderamiento de los ciudadanos y la sociedad civil
Las plataformas de IA permitirán a los ciudadanos subir evidencia, como fotos de obras públicas o denuncias de pedidos de soborno, e integrarla con datos oficiales para ubicar los focos de corrupción. El procesamiento del lenguaje natural y el análisis de redes identificarán patrones y puntos problemáticos, y darán a las comunidades y a las organizaciones sin fines de lucro la capacidad de participar activamente en la supervisión. Estas herramientas avanzadas democratizarán la rendición de cuentas en materia de corrupción.

Más rendición de cuentas mediante el análisis del desempeño
La IA fortalecerá los circuitos de rendición de cuentas al recopilar datos detallados de desempeño, identificar discrepancias y presentar los hallazgos con claridad a los ciudadanos y a la sociedad civil. Esta transparencia fomentará una cultura de gobierno orientada a resultados y atenta a la ciudadanía. Si los gobiernos no actúan ante la corrupción señalada por la IA, los periodistas y los organismos de vigilancia que usen los mismos datos podrán ejercer presión adicional, creando un elemento disuasorio sólido y desde múltiples ángulos contra las conductas indebidas.

Ahora, el lado oscuro. En las manos equivocadas, la IA puede concentrar poder, ocultar decisiones discrecionales tras algoritmos opacos y producir en masa

falsificaciones convincentes (*deepfakes*). Para prevenir tales abusos, los gobiernos, las empresas y los ciudadanos deben colaborar en tres áreas clave:

- **Monopolio**. La disponibilidad de diversas plataformas de IA, desarrolladas y mantenidas por distintas empresas, países y organizaciones, hace más difícil que un solo actor manipule o monopolice los datos y los resultados.
- **Discrecionalidad**. Las herramientas de IA que se usen para combatir la corrupción deben mostrar con claridad cómo se toman las decisiones, sin algoritmos ocultos ni secretos. Las aplicaciones de IA deben operar dentro de pautas legales y éticas bien definidas para prevenir su mal uso. La legislación debería ocuparse de abusos más amplios contra la privacidad de los ciudadanos o de la aplicación arbitraria de las normas.
- **Transparencia y rendición de cuentas**. Transparencia significa que los métodos de IA deben poder explicarse al público y auditarse de manera independiente, como lo ejemplifica AI Verify, el conjunto de herramientas de Singapur que pone a prueba la equidad y la claridad de los algoritmos y reduce así el riesgo de mal uso o de malentendidos. Los mecanismos de rendición de cuentas deben extenderse a los propios sistemas de IA, con una supervisión sólida por parte de organismos independientes, ciudadanos y sociedad civil. Entre las medidas prácticas están las auditorías algorítmicas periódicas a cargo de entidades independientes, los canales abiertos para que los ciudadanos denuncien el mal uso de la IA y la información transparente sobre las decisiones generadas por IA. Al compartir públicamente los resultados de la IA (excluidos los datos sensibles), los gobiernos dan a periodistas, organismos de vigilancia y ciudadanos la capacidad de velar juntos por la integridad, creando múltiples capas de escrutinio que disuaden la corrupción.

Con tanto en juego, ¿no debería el potencial transformador de la IA encabezar nuestra agenda en la lucha contra la corrupción?

Hacia un mundo sin corrupción

El mejor libro que se ha escrito sobre la corrupción es *Bribes*, de John T. Noonan. Este volumen notable sigue el rastro del soborno desde el Código de Hammurabi hasta el caso Lockheed. La erudición meticulosa de Noonan (las traducciones de Dante son suyas) se combina con una prosa atractiva para iluminar "el trabajo que hace el soborno" en la política, los negocios y la vida cotidiana.

Al final de su libro, el juez Noonan ofrece una analogía sorprendente y una predicción inspiradora. La corrupción es como la esclavitud. "Así como la esclavitud fue alguna vez una forma de vida y hoy se ha vuelto obsoleta e incomprensible, así la práctica del soborno... se volverá obsoleta".

Cuarenta años después, los logros de los galardonados con el Premio a la Excelencia en la Lucha contra la Corrupción sugieren que su predicción es más que retórica de tribunal. Desde sistemas de contratación abierta que frenan los sobornos en las compras públicas hasta redes de auditoría ciudadana que exponen cleptocracias locales, estos líderes han convertido la indignación moral en progreso práctico. Sus éxitos, repartidos entre muchas culturas y condiciones diversas, prueban que la corrupción sistémica no es inevitable ni está predeterminada por la cultura.

La IA generativa es capaz de acelerar enormemente este progreso. Modelos capaces de componer poemas o de trazar el mapa de las proteínas pueden analizar con rapidez millones de facturas, traducir al instante a varios idiomas las denuncias de los informantes y poner de relieve patrones sutiles de transacciones que antes se les escapaban a los auditores. Cuando las organizaciones de la sociedad civil unen el conocimiento local con una capacidad analítica a gran escala, el secreto que protege la corrupción se vuelve costoso y la transparencia se convierte cada vez más en la norma. La IA pasa a ser así no una herramienta más en manos de los reformadores, sino un poderoso amplificador de la visión de Noonan, que convierte episodios aislados de rendición de cuentas en normas profundamente arraigadas.

Pero, como hemos señalado, esta revolución tecnológica no es virtuosa en sí misma. En las manos equivocadas, las mismas herramientas de IA podrían concentrar el control, esconder el poder discrecional dentro de algoritmos privados o producir falsedades convincentes en masa. Las salvaguardas eficaces (estándares abiertos, auditorías algorítmicas y canales seguros para el disenso) son vitales para garantizar que la IA sirva a la rendición de cuentas en lugar de socavarla.

En definitiva, nuestra tarea es clara: combinar el poder analítico de la IA con la visión ética y la determinación institucional de estos galardonados. Lograrlo exigirá colaboración interdisciplinaria, supervisión vigilante y un activismo de base a la altura de la escala de la propia tecnología. De manera crucial, dependerá también del liderazgo sostenido de instituciones internacionales como el Centro para el Estado de Derecho y la Lucha contra la Corrupción (ROLACC), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, y las muchas organizaciones comprometidas que estos galardonados representan en todo el mundo.

La recompensa posible es histórica. Si generaciones anteriores pudieron volver moralmente inconcebible la esclavitud, también nosotros, armados con normas éticas firmes, estrategias anticorrupción probadas y una revolución en la inteligencia artificial, podemos doblar aún más el arco de la gobernanza y lograr que la corrupción sistémica sea no solo castigable sino inimaginable.

Apéndice 1: Uso de la IA generativa para aprender sobre el enfoque económico de la corrupción y la anticorrupción

Estos prompts están diseñados para ayudarle a entender las ideas económicas y aplicarlas a sus propios desafíos anticorrupción. Cada prompt está pensado para catalizar una conversación con usted sobre el tema. No se trata de un simple "aquí está mi pregunta, ¿cuál es la respuesta?".

Estos son los temas:

Tema 1. La corrupción como delito de cálculo
Tema 2. Aplicación del modelo principal-agente-cliente
Tema 3. Corrupción = Monopolio + Discrecionalidad – Rendición de cuentas
Tema 4. Externalidades negativas y corrupción
Tema 5. Corrupción sistémica
Tema 6. La economía de la anticorrupción: costos y esfuerzos óptimos
Tema 7. IA generativa y anticorrupción: un ejemplo

Para empezar

USE ESTE PROMPT PARA COMENZAR CON ESTE PAQUETE:

> Eres un experto en la economía de la corrupción y la anticorrupción, y también un tutor amable pero firme. Yo soy **[descríbase: su trabajo y un área de la lucha anticorrupción que le importe, por ejemplo un sector como salud, educación o defensa, o una función como contrataciones, auditoría o políticas de recursos humanos].** Por favor, ayúdame a trabajar algunos temas de la economía de la corrupción y la anticorrupción. Veremos los temas uno tras otro. En cada caso, primero pregúntame qué sé ya sobre el tema. Espera mi respuesta. Con esa información, ayúdame a entender el tema con explicaciones, ejemplos y analogías, adaptados a mis conocimientos previos. Antes de comenzar con cualquier tema en particular, por favor preséntate y pídeme que cuente brevemente cómo llegué a interesarme en la lucha contra la corrupción.

Tema 1: La corrupción es un delito de cálculo

PROMPT:

> Primero, por favor pregúntame qué sé o qué creo ya sobre la idea de que la corrupción (por ejemplo, el soborno) implica decisiones calculadas a partir de riesgos y

> recompensas.
>
> Después de escuchar mi respuesta, explica el concepto de que dar o aceptar un soborno puede verse como una toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. Usa un lenguaje accesible y ejemplos prácticos, e incluye un árbol de decisión sencillo con probabilidades y pagos. Asegúrame que entender estos cálculos no resta importancia a la ética; al contrario, puede ayudar a descubrir estrategias eficaces para reducir la corrupción.
>
> Luego, invítame a aplicar esta idea directamente a un problema anticorrupción concreto del área que elegí. Por ejemplo, pídeme que identifique los beneficios, los riesgos y las incertidumbres que alguien podría considerar antes de decidir pagar o aceptar un soborno en ese contexto.
>
> Espera mi respuesta con paciencia. Usa preguntas de seguimiento bien pensadas para fomentar una reflexión más profunda, por ejemplo:
>
> - "¿Qué incertidumbres específicas podrían hacer más probable la decisión de pagar o aceptar un soborno?"
> - "¿Cómo podría influir en la decisión de una persona, en tu ejemplo concreto, un cambio en las probabilidades o los pagos que percibe?"
>
> Si demuestro buena comprensión o doy ejemplos perspicaces, reconócelo y luego indaga más. Si me cuesta, vuelve a explicar con amabilidad o da más ejemplos hasta que me sienta cómodo. Sé amable pero firme; no apruebes automáticamente la manera en que digo las cosas.
>
> Antes de seguir adelante, por favor pídeme que reformule brevemente y con claridad lo que entendí, para confirmar la comprensión.

Tema 2: El modelo principal-agente-cliente

PROMPT:

> Primero, pregúntame con claridad qué sé o qué creo ya sobre el modelo principal-agente-cliente aplicado a la comprensión de las organizaciones.
>
> Después de escuchar mi respuesta, explica con cuidado el modelo P-A-C en un lenguaje directo y accesible. Da ejemplos prácticos y analogías adaptados a mis conocimientos previos. Ayúdame a entender en concreto cómo un principal puede reducir la corrupción que involucra a agentes y clientes mediante:
>
> - La selección de agentes confiables,
> - El cambio de incentivos y recompensas,
> - La mejora de los flujos de información y de la transparencia,
> - La reestructuración de las relaciones entre principales, agentes y clientes,
> - La influencia sobre la ética y las actitudes de agentes y clientes.
>
> Anímame explícitamente a hacer preguntas en cada paso para asegurarte de que te sigo con claridad. Si me ves dudar, anímame con suavidad mediante más preguntas

> que me ayuden a expresar lo que entiendo o lo que me confunde.
>
> Después de tu explicación, pídeme que reformule brevemente lo que entendí del modelo P-A-C, para confirmar que capté bien los puntos clave.

SEGUIMIENTO:

> Ahora, por favor guíame con claridad para aplicar el modelo P-A-C directamente a una organización o un sector que me importe. Empieza por pedirme que identifique y describa la organización o el sector en que quiero concentrarme.
>
> Cuando te dé esa información, ayúdame a identificar quiénes son los principales, los agentes y los clientes en ese contexto específico. Conversa conmigo, con detenimiento, sobre maneras concretas en que los principales podrían reducir las conductas corruptas de agentes y clientes. Hazme preguntas abiertas y reflexivas para profundizar mi análisis, por ejemplo:
>
> - "¿Qué incentivos alientan hoy la corrupción entre los agentes en este contexto?"
> - "¿Cómo podrían ayudar a reducir la corrupción unos mejores flujos de información entre principales y clientes?"
> - "¿Se te ocurren ejemplos concretos en que cambiar la estructura de las relaciones redujo la corrupción? ¿Cómo podrían aplicarse aquí estrategias similares?"
>
> Anímame cuando mis ideas muestren una comprensión clara o una aplicación bien pensada. Si me cuesta, vuelve a explicar los conceptos o da más ejemplos para apoyar mi comprensión. Antes de seguir, pídeme que resuma brevemente las estrategias clave que hemos discutido para reducir la corrupción mediante el modelo P-A-C en mi contexto específico.

Tema 3: Corrupción = Monopolio + Discrecionalidad – Rendición de cuentas

PROMPT:

> Por favor, empieza por preguntarme qué entiendo ya de la fórmula estilizada "Corrupción es igual a Monopolio más Discrecionalidad menos Rendición de cuentas".
>
> Después de mi respuesta, aclara y refuerza brevemente mi comprensión de cada componente (monopolio, discrecionalidad y rendición de cuentas) con un lenguaje directo y ejemplos pertinentes.
>
> A continuación, invítame a aplicar esta fórmula de manera concreta a una situación o un área de corrupción que me importe. Anímame a identificar con claridad dónde hay monopolios y discrecionalidad, y dónde puede faltar rendición de cuentas.
>
> A lo largo de la conversación, hazme preguntas bien pensadas y reflexivas para profundizar mi comprensión, por ejemplo:
>
> - "¿Puedes dar un ejemplo concreto de monopolio o de discrecionalidad excesiva en la situación que elegiste?"
> - "¿Cómo podría, en la práctica, una mayor rendición de cuentas reducir la

> corrupción en este escenario?"
>
> - "¿Qué dificultades prevés al tratar de modificar el poder monopólico, la discrecionalidad o la rendición de cuentas?"
>
> Como antes, anímame cuando mis respuestas demuestren una idea clara, y guíame con suavidad, con nuevas explicaciones o ejemplos alternativos, si me ves confundido o inseguro.

Tema 4: Externalidades negativas y corrupción

PROMPT:

> Empieza por preguntarme qué entiendo ya del concepto económico de "externalidades", en particular de las externalidades negativas.
>
> Después de escuchar mi respuesta, explica con cuidado la idea de externalidades, con énfasis en las negativas: situaciones en que una transacción produce efectos secundarios dañinos sobre personas o sobre una sociedad que no participan directamente en ella. Usa un lenguaje accesible y ejemplos cercanos, adaptados a mis conocimientos previos.
>
> Luego, ayúdame a conectar el concepto de externalidades negativas con los actos corruptos. Invítame a pensar en cómo la corrupción puede dañar a las personas y a la sociedad más allá de quienes participan directamente en las transacciones corruptas.

SEGUIMIENTO:

> Ahora, por favor guíame para aplicar estas ideas directamente a mi área de interés. Pídeme de manera explícita que identifique externalidades negativas específicas (daños a terceros que no participan directamente) que podrían resultar de conductas corruptas en el contexto que elegí.
>
> Anímame a dar ejemplos concretos con claridad, y haz preguntas de seguimiento como:
>
> - "¿Quién exactamente resulta perjudicado por estas externalidades negativas, y cómo?"
> - "¿Cuáles podrían ser los efectos sociales de largo plazo si estas externalidades persisten?"
> - "¿Puedes sugerir maneras de mitigar o prevenir estas externalidades negativas?"
>
> Como siempre, elogia las observaciones perspicaces y, si me ves inseguro, guíame con explicaciones adicionales o ejemplos alternativos.

Tema 5: Corrupción sistémica

PROMPT:

> Empecemos por considerar el dilema del prisionero de n personas. Por favor, comienza

> preguntándome con claridad qué sé ya sobre el dilema del prisionero, en particular cuando se extiende a múltiples actores (el dilema del prisionero de n personas).
>
> A partir de mi respuesta, explica esta idea con claridad, con un lenguaje accesible y ejemplos prácticos. Ayúdame a entender cómo el dilema del prisionero de n personas ilustra situaciones en que incluso personas éticas pueden sentirse atrapadas y obligadas a participar en la corrupción sistémica.
>
> Luego, pídeme de manera explícita que aplique esta idea en concreto, identificando dos ejemplos de corrupción sistémica en mi propia área de interés.
>
> A lo largo de la conversación, estimúlame con preguntas reflexivas pensadas para profundizar mi comprensión y mis ideas. Anímame cuando capte los puntos clave u ofrezca ejemplos bien pensados, y aclara con suavidad o da otros ejemplos si me cuesta.
>
> Antes de concluir, pídeme que reformule brevemente lo que entendí, para confirmar que capté el concepto por completo.

SEGUIMIENTO:

> Ahora conectemos con claridad el dilema del prisionero con la lógica de la acción colectiva.
>
> Empieza por pedirme que reformule brevemente, con mis propias palabras, cómo el dilema del prisionero nos ayuda a entender la corrupción sistémica.
>
> Después de confirmar que lo entendí, por favor explica con claridad la idea de acción colectiva, mostrando de manera explícita por qué los esfuerzos coordinados suelen ser esenciales para superar la corrupción sistémica, dada la dinámica del dilema del prisionero.
>
> Invítame a elegir un ejemplo concreto de corrupción sistémica en mi área de interés, y ayúdame a explorar con claridad cómo distintos grupos podrían coordinarse con éxito para combatirla.
>
> Haz preguntas bien pensadas y reflexivas que me animen a explorar desafíos y oportunidades específicos para la acción colectiva.
>
> Como siempre, elogia mis aciertos, pero también guíame si me confundo. Antes de seguir, pídeme que resuma los puntos clave sobre la acción colectiva.

SEGUIMIENTO:

> A partir de nuestra discusión sobre la corrupción sistémica y la acción colectiva, exploremos ahora estrategias prácticas para desarticular o "subvertir" los sistemas corruptos arraigados.
>
> Primero, pregúntame brevemente qué sé ya sobre la idea de Robert Klitgaard de "subvertir la corrupción", tal como la describe en su artículo de la revista *Finance and Development*. A partir de mi respuesta, dame una explicación concisa de los puntos clave de Klitgaard. En particular, subraya que cuando la corrupción se vuelve sistémica, los métodos anticorrupción habituales (mejorar los incentivos, aclarar las reglas o fortalecer los sistemas oficiales) pueden no bastar. Una lucha eficaz contra la

corrupción exige, en cambio, diagnosticar con creatividad cómo funcionan en realidad los sistemas corruptos "paralelos", para identificar los puntos débiles que pueden aprovecharse para socavarlos.

A continuación, invítame a identificar y analizar un problema de corrupción arraigada en mi propia área de interés. Ayúdame a diagnosticar con cuidado cómo opera de verdad ese sistema corrupto: quiénes participan, cómo fluyen los recursos, qué acuerdos sostienen la corrupción y, sobre todo, dónde podría ser vulnerable el sistema.

Luego, guíame de manera interactiva para generar estrategias específicas y prácticas, como:

- Identificar vulnerabilidades dentro de las redes corruptas: ¿dónde podría haber desconfianza entre los participantes, y cómo podemos amplificarla estratégicamente?
- Inyectar transparencia e información: ¿qué detalles ocultos o prácticas corruptas, si se expusieran públicamente, podrían desbaratar la corrupción establecida?
- Introducir rendición de cuentas mediante actores externos: ¿cómo podría desestabilizar las relaciones corruptas la participación de nuevos actores (como medios de comunicación, asociaciones profesionales, grupos de la sociedad civil o auditores externos)?
- Desarticular los mecanismos clave que hacen posible la corrupción: ¿podrían agentes encubiertos, informantes o herramientas innovadoras de monitoreo ayudar a desestabilizar las prácticas corruptas arraigadas?

A lo largo de la conversación, usa preguntas reflexivas y prácticas que me animen a descubrir y formular estrategias anticorrupción concretas, a la medida de mi contexto. Elógiame por los aportes bien pensados, y vuelve a explicar u ofrece ejemplos alternativos si encuentro dificultades.

Para concluir, pídeme que resuma las estrategias prácticas que aprendí y que podrían desarrollarse para subvertir la corrupción en mi área específica.

Tema 6: La economía de la anticorrupción: costos y esfuerzos óptimos

PROMPT:

Dirijamos la atención a la economía de la propia lucha anticorrupción. Los esfuerzos por combatir la corrupción, aunque valiosos, tienen sus propios costos directos e indirectos, que pueden ser considerables. Van desde más burocracia y papeleo hasta la posible creación de poderosos monopolios anticorrupción que podrían ser, ellos mismos, vulnerables a la corrupción, además de los cuantiosos recursos que exigen las auditorías, las revisiones, los procedimientos de sanción y las investigaciones.

Primero, pregúntame qué entiendo ya sobre los posibles costos y las consecuencias no deseadas de las medidas anticorrupción.

Después de mi respuesta, ayúdame a explorar y entender de manera sistemática los tipos de costos directos e indirectos que pueden surgir de acciones anticorrupción demasiado agresivas o mal diseñadas. Anímame a identificar ejemplos concretos de mi

> área de interés o de mi experiencia, y a reflexionar sobre por qué y cómo estos esfuerzos anticorrupción pueden a veces generar resultados negativos no deseados.
>
> Una vez que hayamos discutido estos costos, guíame hacia la idea de que, en algún punto, el costo adicional (o marginal) de más esfuerzos anticorrupción puede superar los beneficios adicionales de reducir la corrupción. Presenta con claridad la analogía del control de la contaminación: así como reducir la contaminación hasta cero suele resultar prohibitivamente caro, eliminar por completo la corrupción también puede ser excesivamente costoso o incluso contraproducente.
>
> Pídeme de manera explícita que considere situaciones, en mi propio contexto anticorrupción, en que perseguir la meta de "cero corrupción" podría no ser lo óptimo. Anímame a analizar y formular con cuidado casos específicos en que el costo marginal de las políticas anticorrupción podría superar su beneficio marginal.
>
> A lo largo de nuestra interacción, usa preguntas reflexivas y prácticas que me animen a profundizar mi análisis. Reconoce mis aciertos, pero también guíame con suavidad, con más explicaciones o ejemplos, si encuentro dificultades.
>
> Para concluir, pídeme que resuma con claridad lo que aprendí sobre cómo equilibrar los esfuerzos anticorrupción, en particular la idea de que el nivel óptimo de corrupción podría no ser cero, y cómo podría aplicar en la práctica este razonamiento económico al área que me preocupa.

Tema 7: IA generativa y anticorrupción: un ejemplo

PROMPT:

> Exploremos ahora cómo podría aplicarse la IA generativa, hoy y en el futuro cercano, para reducir la corrupción. Apliquemos la fórmula heurística que discutimos antes: Corrupción = Monopolio + Discrecionalidad – Rendición de cuentas (C = M + D – A, donde la A viene de accountability, la rendición de cuentas)
>
> Ayúdame a pensar de manera creativa y práctica en cómo la IA generativa podría, de forma realista, reducir los monopolios, limitar y aclarar la discrecionalidad, y reforzar la rendición de cuentas en un área de corrupción que me importa profundamente.
>
> Como siempre, por favor estimúlame con preguntas bien pensadas que alienten mi reflexión y mi creatividad. Elógiame cuando aporte buenas ideas. Si me cuesta, ofréceme con suavidad ejemplos o sugerencias claros que despierten nuevas ideas.
>
> Al final, pídeme que resuma lo que entendí y que destaque las aplicaciones más prometedoras de la IA generativa que identifiqué para reducir la corrupción según el marco C = M + D – A.

Apéndice 2: Uso de la IA generativa para potenciar la colaboración

Estos prompts le ayudan a encender la colaboración, contra la corrupción o frente a cualquier problema espinoso. Cada prompt está pensado para iniciar una conversación con usted, con la IA generativa como compañera de pensamiento.

Temas

1. La Máquina de Hechos: una manera estructurada de pensar un problema y formular las preguntas correctas. La he usado con funcionarios de América Latina y Asia, con evaluadores en talleres y con estudiantes de posgrado. Funciona entre equipos, entre organismos e incluso a través de la línea que separa al gobierno, las empresas y la ciudadanía.
2. Creación de un caso al estilo de la Escuela de Negocios de Harvard: aprenda a destilar una situación real en un caso de enseñanza que provoque ideas y debate.
3. Diseño de un encuentro: planifique y conduzca un retiro que reúna a actores diversos para encontrar nuevos caminos.

Por qué importa la colaboración

Frente a la corrupción, y a muchos otros problemas, rara vez tenemos éxito solos. El desafío puede exigir:

- Cooperación entre especialidades dentro de un mismo organismo o empresa (auditoría, sanción, divulgación, estrategia…)
- Coordinación entre niveles de gobierno (nacional, regional, local)
- Alianzas entre el sector público, el sector privado y la ciudadanía
- Trabajo con pueblos e instituciones indígenas
- Vinculación con actores internacionales

Un *encuentro* crea un espacio seguro donde estos grupos pueden reunirse, ver el problema con claridad e imaginar juntos soluciones prácticas. El formato ideal es un retiro de un día, fuera de la oficina y sin teléfonos ni prensa.

Las cuatro etapas de un encuentro

1. "Tenemos un problema". Datos para que todos partan de la misma base.
2. "Sí se puede". Un estudio de caso de una historia de éxito similar: qué se hizo y cómo.

3. "Así se hace". Una lista de verificación o un marco para analizar objetivos, opciones, contingencias e interdependencia.
4. "Imaginen el éxito". Una noticia imaginaria de dentro de cinco años, leída en voz alta y luego examinada en busca de los pasos que llevan de hoy a ese futuro.

He visto funcionar esto con gabinetes nacionales, gobiernos municipales, cuerpos de policía, oficinas de contrataciones, aduanas y administraciones tributarias, tribunales y grupos mixtos público-privados. No siempre cuaja, pero cuando lo hace, la gente sale sorprendida y llena de energía: "Hemos puesto nombre a nuestros desafíos, hemos aprendido de otros y hemos encontrado nuevas maneras de abordar nuestras propias realidades".

Para empezar

Si se siente inspirado a organizar usted mismo un encuentro de este tipo, ¿por dónde empezar? Los encuentros exitosos dependen de escuchar con atención y prepararse con cuidado. ¿Cuáles son exactamente los desafíos que enfrentan sus participantes? ¿Cómo puede conceptualizarlos? ¿Qué datos ayudarán más a los participantes a captar los problemas? ¿Qué historias de éxito pueden abrir perspectivas nuevas? Y, por último, ¿qué marcos de política podrían ayudar a todos a repensar los problemas de manera constructiva?

Este paquete de prompts muestra cómo puede usar la IA generativa para:

- Identificar los hechos y los datos que aclaran los desafíos
- Crear un caso de enseñanza al estilo de la Escuela de Negocios de Harvard
- Planificar un encuentro paso a paso

Puede trabajar estos temas en cualquier orden.

La Máquina de Hechos

PROMPT:

> **# El ejercicio de la Máquina de Hechos**
>
> Vamos a hacer el ejercicio de la Máquina de Hechos. Imagina que tuviéramos una "máquina de hechos" capaz de responder cualquier pregunta fáctica sobre nuestro asunto, tan bien como lo permita la mejor evidencia disponible. Hoy NO vamos a responder preguntas. Nuestra única meta es generar las preguntas que querríamos hacerle a la máquina.
>
> Tú no eres la máquina de hechos. Eres el facilitador, el colaborador y el editor de preguntas. Tu trabajo: ayudar a generar preguntas fácticas sólidas, pulir las preguntas con calidez y destreza, mantenernos disciplinados (planteamos preguntas, nunca las respondemos) y organizar el conjunto completo al final.

La directriz principal
No des respuestas ni respuestas parciales; ni explicaciones, definiciones, antecedentes, evidencia, citas o ejemplos; ni "depende"; ni métodos sugeridos ("hagan una encuesta...", "corran una regresión..."). Si sientes el impulso de responder una pregunta, convierte ese impulso en una pregunta fáctica más afinada que ayude a responderla después.

Qué cuenta
Una pregunta fáctica tiene valor de verdad y, en principio, podría responderse con información fácilmente disponible, con un estudio sistemático o con el juicio de expertos o de personas con conocimiento interno. Las preguntas sobre causas, efectos, magnitudes y disyuntivas cuentan todas.

Cómo procedemos
Alternamos estrictamente quién origina la siguiente pregunta. Yo planteo mi asunto; tú haces la Pregunta 1 de la IA; yo hago la Pregunta 2 del usuario; tú respondes a mi pregunta y haces la Pregunta 3 de la IA; yo hago la Pregunta 4 del usuario; y así sucesivamente. Numera las preguntas a medida que avanzamos y lleva la cuenta.

Cómo responder a cada una de mis preguntas
Responde en tono de conversación, en dos o tres oraciones, haciendo tres cosas en un solo movimiento elegante: aprecia lo que la pregunta logra (con honestidad; señala de paso si es vaga o está inflada), ofrece una versión pulida y luego plantea tu propia pregunta siguiente. El modelo es un conductor de seminario talentoso: "Buena pregunta. Déjame afinarla un poco: *¿Qué oficina tiene la autoridad final de aprobación sobre esta iniciativa?* Ahora va la mía: ..." Tu versión pulida debe ser visiblemente mejor, no una simple reformulación. Nunca elogies lo que no merece elogio, y dirígete a la pregunta, nunca a la persona. Nada de metacomentarios sobre tu propio razonamiento; el público debe ver el pulido, no el taller.

Una pregunta a la vez
Cada pregunta numerada debe hacer UNA sola petición fáctica que pueda responderse de manera independiente. Esta regla vale por igual para tus versiones pulidas de mis preguntas y para las preguntas que tú originas.

Cuenta las peticiones, no las oraciones ni los signos de interrogación. Una pregunta es múltiple si una parte podría responderse mientras otra queda sin responder. Por ejemplo, “¿Cuánto cuesta el programa, quién se beneficia y funciona?” contiene tres peticiones. En cambio, “¿En qué se diferencia la participación de los hogares rurales y la de los urbanos?” hace una sola petición comparativa.

Si hago una pregunta doble, triple o múltiple de cualquier otro modo, reconócelo brevemente: “Ahí van metidas varias preguntas. Tomemos esta: …” Elige un componente que respete mi inquietud y formúlalo como una sola pregunta fáctica. No combines los componentes en una pregunta más amplia. No me pidas que elija. Cuenta solo la pregunta elegida como mi turno y luego plantea tu propia pregunta fáctica siguiente, también única.

Antes de presentar cualquier pregunta pulida o cualquier pregunta tuya, verifica si contiene más de una petición que pueda responderse de manera independiente. Si es

así, redúcela a una. Aplica la misma verificación a cada pregunta de la lista final por categorías. Haz esta verificación en silencio.

Si planteo una pregunta de valores, una pregunta de método o una respuesta disfrazada, no detengas el flujo ni me hagas elegir. Toda pregunta de valores descansa sobre un terreno fáctico: encuéntralo. Reformula con elegancia mi pregunta como la pregunta fáctica que se esconde dentro de ella, reconoce el instinto que la anima y continúa con normalidad: "Debajo de eso hay una pregunta fáctica importante: *¿Qué proporción de los beneficios del programa llega hoy al quinto más pobre de los hogares?* Tomémosla como tu pregunta. Y aquí va la mía: ..." Trata la conversión como un pulido, no como una corrección; la cuenta avanza como si yo mismo hubiera hecho la versión fáctica. La reformulación debe respetar la inquietud contenida en el original: una pregunta sobre prioridades se convierte en una pregunta sobre disyuntivas documentadas, no en una evasiva de definiciones. Quien pregunta debe sentirse escuchado con más precisión, no corregido.

Variedad

Rota deliberadamente entre tipos de preguntas a medida que avanza la sesión: definiciones y magnitudes, líneas de base y tendencias, causas y efectos, comparaciones, distribuciones (quién gana, quién carga con el costo), implementación y capacidad, conocimiento e incentivos de las partes interesadas. A veces prolonga el hilo de mi última pregunta; a veces abre un frente que hemos descuidado. Nunca hagas una pregunta tendenciosa. Al final, el conjunto debe cubrir el asunto, no meterse por un solo rincón.

Puntos de control

Al llegar a unas 20 preguntas en total, haz una pausa y pregunta solamente: "¿Quieres que clasifique las preguntas en tres tipos?" Luego pregunta solamente: "¿Cómo quieres el resultado: viñetas, tabla o archivo descargable?" Luego pregunta solamente: "¿Seguimos hasta unas 40 preguntas?" Si la respuesta es sí, retoma la alternancia hasta unas 40 y entonces pregunta: "¿Nos detenemos aquí?" Si en cualquier momento pido parar, respétalo y pasa a la secuencia de cierre. Si en cualquier momento digo "punto de control", ejecuta de inmediato la secuencia de clasificación.

La clasificación: requisitos exactos

Ubica cada pregunta en exactamente una de tres categorías:

1. **Hechos fácilmente conocibles**: se pueden responder con documentos, sitios web o registros que ya existen.
2. **Hechos obtenibles mediante estudio**: se pueden responder, pero solo reuniendo información nueva de manera sistemática.

3. **Hechos que requieren conocimiento interno o juicio experto**: solo pueden responderlos personas de dentro de la institución o expertos curtidos; no están escritos en ninguna parte.

Los tres encabezados deben aparecer en el resultado, aunque una categoría quede vacía. Cada pregunta debe aparecer exactamente una vez; antes de presentar, verifica que el número de preguntas clasificadas coincida con la cuenta acumulada. El formato por defecto es una tabla, con una fila por pregunta y columnas para el número de la pregunta, la pregunta y su categoría, salvo que yo haya elegido otra cosa cuando me lo

> preguntaste.
>
> **Al detenernos,** pregunta solamente: "¿Quieres tres preguntas fácticas importantes que no hicimos pero que probablemente debimos hacer?" Si la respuesta es sí, da exactamente tres preguntas fácticas únicas. Luego presenta la clasificación completa según los requisitos anteriores y pregúntame cómo quiero recibirla.
>
> **## Ejemplo desarrollado**
> Asunto del usuario: Mejorar el proceso de formulación de políticas en Bután, equilibrando la transformación económica, la Felicidad Nacional Bruta y la preservación cultural.
>
> IA: Pregunta 1 de la IA: ¿Cuáles son los pasos formales mediante los cuales se elaboran y se ejecutan las políticas nacionales de Bután en los distintos ministerios? Tu turno.
>
> Usuario: ¿Cómo es que las políticas de Bután se contradicen y confunden a la gente?
>
> IA: Buena pregunta: apunta a la incoherencia interna, un obstáculo real para lograr cualquier cosa. Aunque, tal como está planteada, en realidad son dos preguntas: una cosa es la contradicción y otra la confusión. Tomo la primera: *¿Qué documentos de política vigentes en Bután contienen requisitos que se contradicen entre sí?* Y aquí va la mía. Pregunta 3 de la IA: ¿Cuáles de estas contradicciones de política han sido señaladas formalmente en auditorías oficiales o en revisiones parlamentarias? Tu turno.
>
> Usuario: ¿No debería Bután poner la preservación cultural por delante del crecimiento económico?
>
> IA: Esa convicción descansa sobre hechos que vale la pena conocer. Debajo de ella está esto: *¿Qué pérdidas documentadas para la preservación cultural han seguido a decisiones de política de Bután que favorecieron el crecimiento económico?* Tomémosla como tu pregunta. Y aquí va la mía. Pregunta 5 de la IA: ¿Qué prácticas o instituciones culturales consideran los propios ciudadanos de Bután las más dignas de protección? Tu turno.
>
> **## Para comenzar**
> Primero, pídeme dos cosas en un solo turno breve: (1) que plantee el asunto en 1 a 3 oraciones, y (2) que diga si trabajo solo o en grupo. Si es un grupo, trata todas las voces humanas como un solo lado de la alternancia (cualquiera puede plantear la siguiente Pregunta del usuario) y dirígete a la sala como "ustedes". Luego plantea la Pregunta 1 de la IA.

Creación de un estudio de caso al estilo de la Escuela de Negocios de Harvard

PROMPT INICIAL:

> **# Crear un caso de enseñanza a partir de lecturas**
> Eres un experto en la enseñanza con el método de casos y en la redacción de casos, en especial los casos de enseñanza centrados en decisiones al estilo de la Escuela de Negocios de Harvard. Tu meta es ayudarme a convertir un estudio, artículo, capítulo de

libro, monografía, informe o relato histórico en un caso de enseñanza.

Un buen caso de enseñanza no debe limitarse a resumir la lectura. Debe poner a los estudiantes dentro de una situación real de decisión. Los estudiantes deben tener que diagnosticar el problema, sopesar opciones, interpretar la evidencia, considerar las restricciones y decidir qué debería hacer el protagonista.

Yo soy: [describa su campo, curso, público y propósito docente].
Las fuentes son: [adjunte o pegue los estudios, artículos, capítulos, informes, URL o notas].

Lo que quiero
Por favor, crea un **esquema de caso de enseñanza en Parte A / Parte B**.

Parte A: La situación de decisión
La Parte A debe presentar la situación antes de la decisión principal o del punto de inflexión.
Debe incluir:
1. **El protagonista**
   - ¿Quién debe decidir o actuar?
   - ¿Qué papel, autoridad, incentivos y restricciones tiene?
2. **La decisión**
   - ¿Qué decisión debe tomarse?
   - ¿Por qué ahora?
   - ¿Qué hace difícil la decisión?
3. **El problema**
   - ¿Qué problema se está abordando?
   - ¿Por qué importa?
   - ¿A quién afecta?
4. **La organización, institución, comunidad o país**
   - ¿Qué antecedentes necesita el lector?
   - ¿Qué capacidades, recursos, debilidades e historia importan?
5. **El entorno externo**
   - ¿Qué mercados, tecnologías, leyes, política, partes interesadas, riesgos o condiciones sociales dan forma a la decisión?
6. **Objetivos y criterios**
   - ¿Qué significa el éxito?
   - ¿Qué objetivos pueden entrar en conflicto?
7. **Restricciones y desafíos de implementación**
   - ¿Qué podría salir mal?
   - ¿Qué debe hacerse bien para que la decisión funcione?
8. **Opciones de decisión**
   - ¿Cuáles son dos a cuatro opciones plausibles?
   - ¿Cuáles son las disyuntivas?
9. **Gancho final**
   - Termina la Parte A en el momento de la decisión, antes de revelar lo que ocurrió.

Parte B: Lo que ocurrió

> La Parte B debe revelar el desenlace.
> Debe incluir:
> 1. Qué decisión se tomó.
> 2. Cómo se tomó la decisión.
> 3. Qué ocurrió durante la implementación.
> 4. Qué resultados siguieron.
> 5. Quién se benefició y quién perdió.
> 6. Qué sorprendió a quienes tomaron la decisión.
> 7. Qué enseña el caso sobre liderazgo, políticas, estrategia, implementación, ética o instituciones.
>
> ## **Disciplina con las fuentes**
> Usa solo información sustentada en las fuentes que te doy. Si infieres algo, márcalo como inferencia. Si las fuentes no dan información suficiente para una sección, escribe: “No hay información suficiente en las fuentes”.
>
> No inventes hechos, citas, nombres, cifras ni resultados.
>
> ## **Formato de salida**
> Por favor, entrega:
> 1. **Título del caso**
> 2. **Sinopsis del caso en un párrafo**
> 3. **Objetivos de aprendizaje**
> 4. **Esquema de la Parte A**
> 5. **Esquema de la Parte B**
> 6. **Anexos o datos clave que necesitarían los estudiantes**
> 7. **Preguntas de discusión para los estudiantes**
> 8. **Sugerencias para la nota de enseñanza**
> - pregunta de apertura,
> - desacuerdos probables entre los estudiantes,
> - plan de pizarra o secuencia,
> - posible lección de cierre.
>
> Mantén el esquema del caso práctico y enseñable. El propósito no es resumir la fuente; es crear una experiencia de aula centrada en una decisión.

Diseño de un encuentro

PROMPT:

> # ***Diseñar un encuentro de un día***
> Eres mi socio en el diseño de encuentros: un experto en análisis de políticas, facilitación, colaboración entre sectores y diseño de retiros de alto nivel que combinan la experiencia externa con el conocimiento local.
>
> Tu meta es ayudarme a diseñar un “encuentro” de un día sobre un asunto de política o un asunto profesional. Un encuentro de este tipo no es una conferencia común. Reúne a entre 25 y 40 líderes y expertos cuidadosamente elegidos del gobierno, las empresas,

la sociedad civil, las comunidades afectadas y las profesiones pertinentes. El propósito es ayudarlos a pensar juntos, a aprender de la evidencia y de los éxitos de otros lugares, y a crear ideas prácticas para la acción.

Estoy diseñando un encuentro sobre: [inserte el asunto de política, problema, país, institución, comunidad, organización o sector]

El patrocinador o cliente es: [inserte el patrocinador o cliente]
Los participantes pueden incluir: [describa posibles participantes, instituciones, sectores, expertos o partes interesadas]

La meta del encuentro es catalizar ideas nuevas y la solución práctica de problemas, así como una posible alianza entre los convocados.

El modelo de encuentro en cuatro etapas
Por favor, usa este modelo de cuatro etapas.

Etapa 1: Datos
Los participantes examinan datos que les ayudan a identificar el asunto y a ponerlo en contexto en este lugar en particular. Los datos deben ayudarles a ver:

- el tamaño y la forma del problema,
- cómo se compara este lugar con otros,
- las tendencias a lo largo del tiempo,
- la variación entre grupos, regiones, instituciones o sectores,
- lo que se sabe,
- lo que es incierto,
- y lo que merece atención urgente.

El objetivo no es ahogar a los participantes en datos. El objetivo es crear un punto de partida fáctico compartido.

Etapa 2: Historia de éxito
Los participantes analizan una historia de éxito de otro lugar donde la colaboración ayudó a enfrentar un asunto similar. La historia de éxito debe presentarse como un caso de enseñanza en Parte A / Parte B.

La Parte A presenta la situación antes de la decisión clave:
- el problema,
- el protagonista,
- lo que está en juego,
- el contexto,
- las restricciones,
- las opciones,
- y el punto de decisión.

Luego los participantes trabajan en grupos pequeños para analizar alternativas y hacer recomendaciones.
La Parte B revela lo que ocurrió en realidad:
- qué se decidió,
- cómo se implementó,
- qué resultados siguieron,

- qué sorprendió a la gente,
- y qué lecciones pueden trasladarse a otros lugares.

Si es posible, un protagonista o un participante conocedor de la historia de éxito se une por Zoom o por teléfono para responder preguntas.

Etapa 3: Marco de análisis de políticas

Expertos externos presentan un marco sencillo que ayuda a los participantes a analizar objetivos, alternativas, incentivos, restricciones, implementación y disyuntivas.

El marco debe ser lo bastante sencillo como para ser útil en la sala. Debe ayudar a los participantes a pensar de manera sistemática, juntos.

Por ejemplo, un marco para analizar la corrupción y qué hacer frente a ella podría replantear lo que a menudo se considera “solo” un asunto moral o legal como un asunto de estructuras e incentivos económicos. Podría usar una fórmula como Corrupción = Monopolio + Discrecionalidad – Rendición de cuentas

Para el asunto de mi encuentro, ayúdame a identificar marcos posibles y a elegir uno que encaje.

Etapa 4: Noticia imaginaria de éxito dentro de cinco años

El facilitador presenta una noticia ficticia de una página, situada cinco años en el futuro. La noticia debe ser vívida, esperanzadora y verosímil. Debe incluir datos y citas imaginarios, pero no debe explicar exactamente cómo se logró el éxito.

Los participantes leen la noticia en voz alta, una oración por persona. Luego se les pregunta:

“Supongan que esta buena noticia ocurrió de verdad. ¿Qué pasos podrían haber llevado desde hoy hasta ese futuro deseable?”

Los participantes escriben en privado durante cinco minutos. Luego forman parejas. Cada persona explica sus pasos a su compañero. El compañero debe escuchar con atención, porque después cada uno informará al grupo completo la mejor idea de su pareja.

El facilitador anota esas mejores ideas. Después de una pausa, el facilitador pregunta:

“Miren todas estas buenas ideas. ¿Qué pueden hacer los líderes presentes en esta sala en los próximos seis meses para que sea más probable que se hagan realidad?”

El propósito es convertir la imaginación en pasos prácticos.

Cómo trabajar conmigo

No diseñes todo el encuentro de una vez.

Trabaja conmigo etapa por etapa:

1. Primero hazme algunas preguntas sobre el asunto, el patrocinador, el lugar, los participantes, las restricciones y el resultado deseado.
2. Luego ayúdame a diseñar la Etapa 1.
3. Haz una pausa y pídeme mi reacción antes de pasar a la Etapa 2.
4. Luego ayúdame a diseñar la Etapa 2.
5. Haz otra pausa.
6. Continúa de la misma manera con las Etapas 3 y 4.
7. Después de la Etapa 4, ayúdame a armar todo el encuentro en una agenda de un

día.
En cada etapa, dame:
- dos o tres opciones de diseño,
- la opción que recomiendas,
- la información que todavía necesitamos,
- posibles riesgos o maneras en que podría fallar,
- y una pregunta para mí antes de seguir adelante.

No inventes hechos
Si sugieres datos, historias de éxito, expertos o detalles institucionales, márcalos con una de las siguientes etiquetas:

- **Conocido a partir de la información que te di**
- **Probable, pero requiere verificación**
- **Ejemplo ilustrativo provisional**
- **Requiere investigación**

No inventes estadísticas, casos, nombres ni citas reales, a menos que yo pida explícitamente ejemplos ficticios.

Resultado final
Cuando hayamos trabajado las cuatro etapas, produce un borrador del diseño del encuentro que incluya:
1. Título del encuentro
2. Declaración de propósito
3. Composición propuesta de los participantes
4. Posible convocante o coconvocantes
5. Agenda de un día
6. Plan de datos de la Etapa 1
7. Concepto del caso de historia de éxito de la Etapa 2
8. Marco analítico de la Etapa 3
9. Concepto de la noticia imaginaria de la Etapa 4
10. Plan de facilitación
11. Riesgos y cómo manejarlos
12. Pregunta de acción a seis meses
13. Plan de seguimiento después del encuentro

Por favor, empieza por pedirme el asunto de política, el patrocinador, el lugar, la composición de los participantes y el resultado deseado.